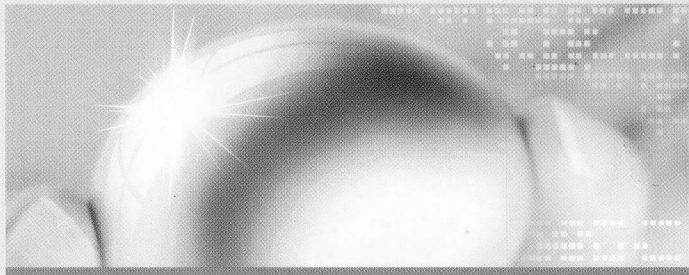
Nic Peeling

Colecția BRILIANT

Manager de mare succes



Ce știu, ce fac și ce spun cei mai buni manageri

METEOR PRESS

Faptele dumneavoastră dau exemplul pe care-l va urma echipa!

Manager de mare succes **combină cele mai bune exemple practice și experiența desprinsă din viața reală pentru a vă ajuta să obțineți rezultate excelente de management.**

Concepută pentru a vă oferi un avantaj față de aceia care învață doar din experiența personală, cartea conține instrumente, tactici și tehnici care să vă susțină în abordarea cu succes a tuturor situațiilor. Lucrarea, inedită și remarcabilă prin conținut, propune sfaturi referitoare la: Managementul resurselor umane ■ Conducere ■ Cultura de echipă ■ Managementul diferitelor tipologii umane ■ Organizarea echipei ■ Încheierea unor afaceri de mare succes ■ Managementul companiei ■ Cum să ajungeți expert în management.

Ea vă asigură, totodată, obținerea unor rezultate de mare succes: Învățați principii de management simple și în același timp puternice ■ Vă sporiți viteza cu minimum de efort ■ Sunteți pregătit pentru a întâmpina orice dificultăți din partea echipei.

Colecția BRILIANT: ca să nu fiți doar bun, ci strălucitor!

ISBN 978-973-728-263-7

9 789737 282637

METEOR PRESS

www.meteorpress.ro

Distribuție la:
telefon/fax (021) 222.33.12
(021) 222.83.80
e-mail: editura@meteorpress.ro
comenzi@meteorpress.ro

Colecția BRILIANT

Julie și Sally

Despre autor

Nic Peeling are mai mult de zece ani de experiență ca manager de primă linie pentru QinetiQ, cea mai mare companie științifică și tehnologică din Europa. Fost cercetător premiat în domeniul software-ului, el și-a elaborat teza de doctorat la Computing Laboratory din cadrul Universității Oxford.

Nic își amintește cu exactitate toate greșelile pe care le-a comis în procesul devenirii ca manager – experiențe care i-au animat interesul de a descoperi și distila ce știu, ce fac și ce spun managerii de mare succes.

Vizitați **www.nicpeeling.com**.

Cuprins

Introducere 9
Mulțumiri 15
1. Managementul resurselor umane 17
2. Conducerea 51
3. Cultura de echipă 71
4. Managementul diferitelor tipologii umane 87
5. Organizarea echipei 121
6. Sfaturi de afaceri de mare succes 137
7. Managementul companiei 177
8. Teme esențiale de management 189
9. Cursul expertului în management 203
10. Să știți, să faceți, să spuneți 221
Concluzii 243
Index 245

Introducere

Mai bine de un sfert din materialul cuprins în această a doua ediție a cărții *Manager de mare succes* este nou. Am înlocuit capitolul anterior despre managementul afacerii cu altul complet nou, intitulat *Sfaturi de mare succes*, care oferă recomandări despre cum să creați produse și servicii excelente, să dezvoltați strategii de afaceri, să înțelegeți marketingul, să oferiți prezentări remarcabile și să proiectați proceduri de afaceri. Un alt capitol nou este *Cursul expertului în management*, care răspunde la genul de întrebări ce apar în cursurile propriu-zise ținute de astfel de experți. Am rescris, de asemenea, părți mari din capitolul *Organizarea echipei*, pentru a prezenta mai complet procesul de delegare și managementul finanțelor echipei. Printre subiectele noi prezentate în această a doua ediție se numără:

- abordarea hărțuirilor;
- stabilirea salariilor și acordarea promovărilor;
- concedierea unui membru al echipei;

- diferențele dintre managementul echipei și managementul proiectului;
- redresarea unei echipe aflate în derivă;
- abordarea intrigilor la locul de muncă.

Deși această ediție nouă conține mult material inedit, principiile de bază ale managementului pe care le-am descris în prima ediție rămân neschimbate. Eu consider că între un management bun și unul prost există o deosebire foarte limpede. Faptul că toți râdem citind benzile desenate care-l au ca erou pe Dilbert arată că toți avem aceleași idei despre ce înseamnă management deficitar. Mai surprinzător poate este faptul că orice individ îndeajuns de norocos ca să lucreze pentru un manager de mare succes va constata probabil că tot restul echipei are o idee la fel de bună despre șef. În general, este ușor să sesizăm la alții stilul eficient sau ineficient de management. Mai puțin ușor este însă să-l depistăm la noi înșine și mai greu este încă să știm ce trebuie schimbat pentru a deveni manageri de mare succes.

La urma urmelor, ce știu, ce fac și ce spun managerii de mare succes pentru a fi atât de buni în activitatea lor? Dacă doriți să aflați... citiți mai departe! Vestea bună este că majoritatea managerilor de mare succes utilizează cam aceleași tehnici de bază; cartea aceasta vă va arăta care sunt ele și cum să le utilizați.

Manager de mare succes li se adresează tuturor managerilor de primă linie, celor care tratează direct cu personalul, clienții, managerii de departament, dar și altora

de aceeași natură. Este prima carte ce încearcă să distileze experiența câștigată cu greu de cei mai buni manageri și s-o sintetizeze sub forma unor lucruri concrete pe care trebuie să le știți, să le faceți și să le spuneți.

Problemele generale prezentate aici sunt:

Managementul resurselor umane. Foarte puțini manageri sunt instruiți pentru a aborda problemele dificile pe care le implică personalul. Luarea unei decizii greșite poate să cauzeze suferințe reale, iar adevărul acesta ar trebui să vă alarmeze. Cum puteți aborda corect toate situațiile?

Conducerea. Nu sunteți doar un manager, pentru că echipa așteaptă de la dumneavoastră răspunsuri, direcții și inspirație. Ce trebuie să faceți pentru a fi văzut ca manager și, simultan, conducător?

Cultura de echipă. Unele echipe au un spirit colectiv excelent și împărtășesc în mod evident aceleași valori și aspirații. Cum să potențați și stimulați o cultură puternică de echipă?

Managementul diferitelor tipologii umane. Profesiunile diferite (avocați, specialiști IT, agenți de vânzări, consultanți) au propriile lor probleme, la fel ca personalul de creație și personalul de suport. Cum asigurați managementul optim al acestor tipologii umane specifice?

Organizarea echipei. Pe măsură ce o echipă crește numeric, presiunile asupra dumneavoastră vor spori. Cum abordați aceste presiuni, utilizând metode verificate?

Sfaturi de mare succes. Chiar dacă nu aveți responsabilități financiare explicite pentru profituri și pierderi, sarcina dumneavoastră este de a focaliza echipa asupra realizării produselor și serviciilor și de a le vinde clienților. Care sunt principalele sfaturi pe care trebuie să le urmați pentru a fi un bun manager al afacerii ?

Managementul companiei. Pe măsură ce echipa dumneavoastră va avea rezultate mai bune, alți indivizi din companie o vor considera o amenințare. Din companie se va revărsa un flux permanent de inițiative care vor părea concepute pentru a vă stopa echipa să-și facă treaba. Trebuie să acționați ca interfață între echipă și restul companiei. Pierderea cumpătului nu este modul optim prin care să îndepliniți acest rol – dar care este acela ?

Cursul expertului în management. Care sunt răspunsurile la întrebările uzuale ce ar putea fi puse într-un curs ținut de un expert în management ?

Să știți, să faceți, să spuneți. Între teoria și practica managementului se întinde o prăpastie imensă. Mai multe scenarii din viața reală vă vor ajuta să aruncați o punte peste această prăpastie.

Câteva cuvinte de avertisment

Pornesc de la presupunerea că sunteți o persoană ocupată. Doresc să citiți această carte și de aceea am preferat să fie concisă și scrisă într-un stil accesibil. Cu toate acestea, stilul pe care l-am utilizat prezintă unele pericole:

- Îmi puteți lua cuvintele în mod prea literal. Pentru a sublinia unele idei, le-am exagerat sau le-am

simplificat. Obiectivul meu este să vă ajut să vă gândiți la probleme, nu să furnizez o rețetă care să poată fi urmată cu exactitate. Fiecare sarcină de management are propriul ei context unic și cartea de față trebuie interpretată în mod judicios în contextul în care activați dumneavoastră. De exemplu, dacă echipa pierde mulți bani, va trebui să adoptați o abordare managerială cuvenită unei situații „de viață sau de moarte"; de obicei, medicii din spitalele de urgență nu dispun de timpul necesar pentru a discuta tratamentul cu pacienții lor !

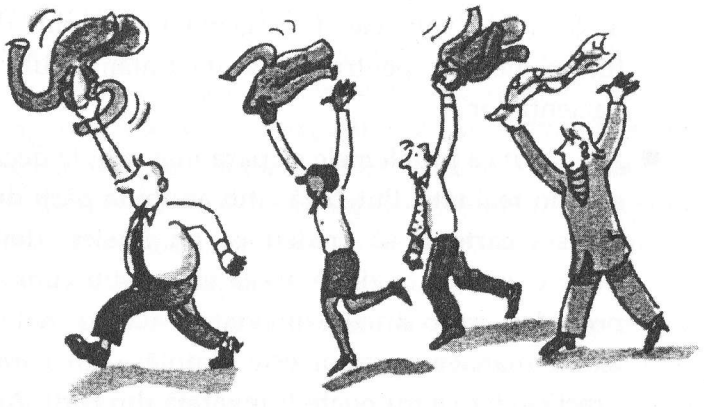
- Am făcut ca problemele să pară mai simple decât sunt în realitate. Puteți să citiți anumite părți din această carte și să credeți că ați înțeles ideile expuse, pentru ca după aceea să nu știți cum să procedați într-o situație din viața reală. Eu cred că teoria managementului este simplă – grea este practica, iar ea nu poate fi învățată din cărți. Am încercat să vă ofer un cadru general, în interiorul căruia să vă gândiți la slujba dumneavoastră și să vă sugerez metode și tehnici pe care puteți să le puneți în practică.

Regula de aur a managementului

Înainte să începeți lectura cărții, vreau să vă dezvălui cea mai importantă regulă a managementului:

Veți fi judecat după faptele personale, nu după vorbe, iar faptele dumneavoastră constituie exemplul pe care-l va urma echipa.

Implicațiile acestei reguli vor apărea în mod repetat, sub diverse forme, în această carte.



Faptele dumneavoastră dau exemplul pe care-l va urma echipa.

Mulțumiri

Doresc să mulțumesc companiei QinetiQ în cadrul căreia lucrez, fiindcă mi-a îngăduit să utilizez condițiile specifice de activitate pentru a scrie această carte.

Sunt îndatorat lui Neil Hepworth, care a citit capitolele pe măsură ce au fost scrise și mi-a oferit încurajări și sfaturi de calitate pe toată durata conceperii cărții.

Am fost foarte norocos să am mulți prieteni și colegi care au citit cartea și mi-au oferit feedback despre ea, printre care Mark Gamble, Cath Hipwood, Ken și Christine Magowan, Steve Mitchell, Michael O'Mahony, Eric Peeling, Thomas Petford, Jutta Spaniol, Sally și David Rees, Rob Rowlingson, Julian Satchell, Mike Wild, Arthur Williams și Harriet Yeoman. Le sunt mai cu seamă îndatorat lui Richard Chisnall, Duncan Machray, Betty Mackman, Matthew Peck, Anne-Marie Rocca și Alan Watson, care mi-au analizat critic rând cu rând primele ciorne.

Această carte a fost subiect de conversații cu atâția prieteni și colegi, încât îmi este imposibil să-i numesc pe toți; voi știți care sunteți și primiți mulțumirile mele!

În cele din urmă, îi mulțumesc echipei de la editura Pearson Education și în mod special editorului Rachael Stock, care a crezut cu tărie în cartea mea. Îi mulțumesc, de asemenea, Samanthei Jackson, editorul celei de-a doua ediții.

1 Managementul resurselor umane

Ideea acestui capitol m-a motivat să scriu cartea de față. Să recunoaștem: standardul mediu al managementului resurselor umane este departe de a fi unul excelent, așa că reprezintă un punct foarte bun din care poate să pornească o carte despre cum să deveniți manager de mare succes.

Aș dori să încep cu o observație optimistă:

Oamenii aflați într-un mediu comun de muncă sunt foarte iertători. Dacă rezultatele vi se îmbunătățesc, subordonații vă vor uita repede greșelile din trecut.

Asta înseamnă că puteți schimba rapid opinia echipei cu privire la stilul dumneavoastră de management.

Voi reformula, de asemenea, regula de aur a managementului într-o exprimare adecvată:

Modul cel mai simplu de a vă determina subordonații să se comporte într-un anume fel este să vă manifestați chiar dumneavoastră așa.

Principiile fundamentale ale managementului resurselor umane

O problemă cu care se confruntă managerii când lucrează cu oamenii este că, frecvent, ei nu acceptă că principiile managementului resurselor umane sunt foarte similare cu principiile unui părinte sau profesor bun, și anume:

- Stabiliți așteptări ridicate cu privire la performanțele și comportamentul oamenilor.
- Stabiliți limite clare de comportament acceptabil.
- Impuneți disciplina și, atunci când este necesar, penalizările, dacă manifestările de comportament sunt inacceptabile.
- Stabiliți limite clare de rezultate acceptabile; lucrați cu indivizii neperformanți pentru a le îmbunătăți rezultatele; dacă rezultatele nu pot fi îmbunătățite în echipă, trebuie să decideți dacă unii indivizi trebuie să părăsească echipa sau, *in extremis*, dacă trebuie să părăsească compania.
- Oferiți feedback clar și imediat cu privire la rezultate și comportament; lăudați rezultatele bune și criticați-le în mod constructiv pe cele slabe.
- Oferiți exemple personale în privința rezultatelor și comportamentului la care vă așteptați.

- Comportați-vă într-un mod care să vă câștige respectul echipei.

Calitatea de părinte sau de profesor este o responsabilitate importantă. Managerii de mare succes trebuie să înțeleagă că activitatea lor implică niveluri similare de responsabilitate. Ca manager, poate să nu vi se pară foarte confortabil, dar subordonaților dumneavoastră nu le va fi greu să accepte că acesta este modul în care trebuie să se comporte managerii de mare succes.

Managementul înseamnă manipulare ?

Mi-ar plăcea să cred realmente că puteți fi manager fără a recurge la manipulări, dar vor exista totuși situații când un manager va fi nevoit să manipuleze. Realitatea este că, pentru a face față presiunilor exercitate de clienții existenți, de propria dumneavoastră companie, de licitațiile pentru lucrări noi, va trebui în mod inevitabil să-i convingeți pe alții să facă lucruri care nu sunt pe de-a întregul în interesul lor. Alt adevăr neplăcut este faptul că nu întotdeauna vă veți afla într-o poziție din care să le explicați tuturor subordonaților tabloul general. Tot ce puteți spera este ca manipularea dumneavoastră să fie morală. Definiția mea pentru o manipulare morală ar fi:

Dacă echipa dumneavoastră ar fi cunoscut tabloul de ansamblu, majoritatea membrilor ei v-ar fi susținut acțiunile.

Una dintre cauzele pentru care amintesc de subiectul manipulării constă în faptul că mulți manageri se plâng că subordonații le privesc motivele cu

suspiciune. Practic, totul se rezumă la întrebarea dacă subordonații vă respectă și au încredere în dumneavoastră. Suspiciunea subalternilor este firească și puteți crea nivelurile necesare de încredere și respect doar prin propria dumneavoastră deschidere, onestitate și integritate. Aceste calități implică o întrebare esențială:

Cât de deschis ar trebui să fiți?

În primul rând, trebuie să fiți cât mai deschis și mai onest este *posibil*. Problemele apar când definim înțelesul practic al termenului „posibil". Voi aborda subiectul, enumerând circumstanțele în care consider că este acceptabil să nu fiți complet deschis:

- *Când trebuie să respectați confidențialitatea.* Poate că ați fost instruit de compania dumneavoastră să păstrați confidențialitatea unor informații, ori nu puteți să destăinuiți informații ce v-au fost comunicate confidențial.
- *Când aveți susținerea „liniei corporative".* Această circumstanță va fi discutată în detaliu într-un capitol ulterior.
- *Când deschiderea totală ar cauza neplăceri inutile.* Să presupunem că discutați despre modul în care un membru al echipei își poate îmbunătăți rezultatele. Poate fi necesar să fiți selectiv în a-i aduce la cunoștință lacunele, pentru a vă putea accepta criticile și a le răspunde constructiv.
- *Când dezvăluirile complete ar demoraliza în mod inutil echipa.* Un exemplu bun pot fi cele mai recente inițiative ale conducerii. Multe dintre ele nu

ajung, de fapt, să fie implementate într-un mod pe atât de amenințător pe cât pare inițial. În asemenea cazuri, eu obișnuiesc să răspund deschis la orice întrebări despre ele. Încerc să particip ocazional la reuniuni de grup, de exemplu în pauzele pentru cafea, astfel ca oamenii să-mi poată adresa întrebări în acest sens. Procedând așa, clarific că nu există secrete despre ceea ce se întâmplă și transmit simultan că problemele respective nu mă îngrijorează, însă că, dacă ele vor afecta echipa, o voi informa imediat.

- *Când efortul de comunicare nu este justificat.* Niciodată nu veți putea să comunicați cu echipa atât de mult pe cât ați dori. Aceasta înseamnă că va trebui să vă clasificați mesajele în funcție de priorități și, drept urmare, unele subiecte vor ocupa o poziție mai puțin semnificativă. Următoarea secțiune va prezenta detaliat subiectul.

Cum să organizați procesul de comunicare în echipă

Voi începe cu două observații ușor descurajante. În primul rând, indiferent cât de bine ați asigura managementul comunicării în interiorul echipei, probabil că majoritatea membrilor ei vor considera că nu sunt ținuți la curent în mod adecvat. În al doilea rând, din cauza presiunilor la care sunt supuși cei mai mulți manageri, primul aspect care suferă este de obicei comunicarea.

Aș dori să vă pot expune un plan ușor de urmat, însă tot ce pot face este să menționez câteva linii directoare utile.

Înainte de a lua decizii irevocabile, discutați cu subordonații problemele care-i afectează în mod ***direct****.*

Un efect psihologic binecunoscut este faptul că oamenii care simt că nu dețin niciun fel de control asupra mediului lor devin anxioși, stresați și lipsiți de motivație. De aceea, iritarea maximă provine de la acei subordonați care află că n-au fost consultați înainte de luarea unor decizii ce-i afectează în mod direct. Vă sugerez ca asemenea probleme să fie principala dumneavoastră prioritate de comunicare. Nu uitați că nu trebuie să transmiteți personal toate mesajele; după caz, puteți folosi diferiți membri din companie.

Nu trebuie să transmiteți personal toate mesajele.

Sfat de mare succes

Este recomandabil să vă obișnuiți să comunicați personal veștile rele. Transmiteți-le oamenilor veștile rele înainte ca ei să le afle din zvonistică. Acestea trebuie comunicate direct, nu prin mesaje de e-mail sau înștiințări scrise.

Fiți disponibil pentru întrebări neoficiale.

Dacă membrii echipei văd că nu vă ascundeți de întrebările lor, nu vor mai crede că le tăinuiți în mod deliberat anumite informații.

Mențineți ședințele destinate comunicărilor oficiale cât mai scurte, frecvente și distincte față de alte ședințe de rutină.

Ședințele pentru comunicări oficiale sunt realmente indigeste pentru toți cei implicați – probabil că atât dumneavoastră, cât și echipa le veți detesta. Ele au totuși unele caracteristici de neprețuit și trebuie introduse periodic în agendă. Aceste ședințe dovedesc că sunteți disponibil în mod regulat pentru a recepționa direct eventualele plângeri și, drept urmare, puteți dezamorsa tensiunile care se acumulează în cadrul echipei. O greșeală uzuală este de a le permite situațiilor încordate să se prelungească la nesfârșit. Sugerez ca aceste ședințe să aibă o durată fixă de mai puțin de o oră.

Dacă echipa folosește serviciul de e-mail, utilizați-l pentru a menține legătura cu subordonații.

Mesajele de e-mail sunt un mecanism realmente eficient pentru actualizări concise, prietenești.

Nu uitați, comunicarea trebuie să fie un proces bilateral.

Când vă puneți la dispoziția echipei pentru a-i răspunde la nelămuriri, puteți adresa și dumneavoastră întrebări. În plus, purtați în mod regulat discuții între patru ochi cu subordonații, în cadrul cărora să le testați opiniile. Dacă sunteți unul dintre acei norocoși care sunt buni ascultători înnăscuți, vă va fi ușor; în caz contrar însă, dacă sunteți ca majoritatea oamenilor, antrenați-vă permanent calitățile de ascultător. Dacă vă organizați echipa astfel încât să includă o persoană cu responsabilitate pentru dezvoltarea personalului, atunci ea vă va oferi feedback important despre atitudinile din cadrul echipei

și vă va putea alerta asupra temerilor serioase, înainte ca acestea să se transforme brusc în probleme majore.

Abordarea problemelor dificile

Unii subordonați necesită un efort de management mai mare decât alții. Eu deosebesc trei tipuri de subalterni care trebuie abordați cu multă atenție: indivizii neperformanți, subordonații importanți pe care nu doriți cu niciun chip să-i pierdeți și acei subalterni care vă răpesc foarte mult timp, însă care nu sunt valoroși de fapt pentru ceea ce întreprindeți.

Abordarea subordonaților neperformanți

Primul lucru pe care trebuie să-l faceți este:

Anunțați-vă subalternul dacă este neperformant.

Poate că pare evident, dar veți fi surprins să aflați cât de mulți manageri nu-și asumă această sarcină. Există însă moduri mai mult sau mai puțin potrivite în care puteți să procedați:

Când penalizați sau concediați pe cineva, faceți-o „ca la carte".

Mare parte din acest capitol descrie felul în care puteți să ajutați pe cineva să-și depășească problemele, totuși trebuie să fiți permanent conștient de faptul că situația poate să ajungă într-o etapă în care veți fi nevoit să declanșați proceduri oficiale împotriva unui subordonat neperformant. În fiecare țară există alte legi care

> În fiecare țară există alte legi care guvernează concedierile.

guvernează concedierile. Companii diverse au proceduri diverse pentru tratarea personalului neperformant. Aflați cu exactitate care sunt procedurile din compania dumneavoastră și urmați-le după litera legii. Dacă aveți un departament bun de resurse umane, probabil că vă va putea oferi suport și sfaturi. Există momente când trebuie procedat ca la carte și acesta este unul dintre ele!

Identificați cauza problemei.

Trebuie să determinați două probleme esențiale: (1) este subalternul conștient de problemă și (2) există o problemă ascunsă sau un motiv mai puțin scuzabil, ca lenea sau lipsa de punctualitate? Dacă vina îi aparține subordonatului, atunci acesta trebuie să fie anunțat în mod ferm cum să se comporte. În caz contrar, trebuie să vă asigurați că amândoi înțelegeți problema, să decideți cum îl puteți ajuta și după aceea să-i comunicați în ce fel vă așteptați să soluționeze problema.

Sfat de mare succes

Nu tolerați niciodată comportamentul necorespunzător. Acesta trebuie tratat cu toleranță zero. Abordați-l prompt. Înainte de a face orice acuzație, asigurați-vă în privința datelor pe care le dețineți.

Când criticați constructiv, nu învinovățiți.

Când îi explicați cuiva nereușitele sale, o faceți cu scopul de a-l ajuta să soluționeze problemele cauzate de nerealizările respective. Dacă îl învinovățiți pentru ele,

este improbabil să mai asculte vreo critică constructivă. Mulți dintre cititorii acestei cărți lucrează ei înșiși într-o *cultură a învinovățirii*. Dacă știți că managerii dumneavoastră vă vor culpabiliza pentru eșec, atunci, în mod firesc, veți încerca să acoperiți situația și veți evita să vă asumați riscuri. Nu cădeți în capcana creării unei culturi a învinovățirii în echipă. Merită să vă reamintiți că aceasta se dezvoltă în mod implicit – ea vă va afecta, dacă nu acționați în mod activ împotriva ei.

Stabiliți ținte tangibile, măsurabile, pentru îmbunătățire.

Este important ca subordonatul neperformant să știe exact ce anume se așteaptă de la el. Țintele trebuie să fie rațional de provocatoare și ușor de măsurat.

Nu purtați ranchiună.

După ce penalizați sau criticați în mod constructiv pe cineva, atât dumneavoastră, cât și persoana respectivă vă puteți simți inconfortabil în contextul derulării relațiilor ulterioare. Trebuie să stabiliți tonul adecvat, comportându-vă după aceea ca și cum nu s-ar fi întâmplat nimic. Dacă persoana rămâne îmbufnată, va trebui să decideți dacă este mai bine s-o ignorați, ori să discutați între patru ochi pentru a sublinia faptul că încercați s-o ajutați să recunoască o problemă și să învețe din ea.

O slăbiciune este adesea reversul unui atu.

De exemplu, un individ cu multă energie poate fi iritat de persoanele mai puțin energice. În asemenea circumstanțe, trebuie să identificați atributul pozitiv și să-i sugerați individului să recunoască și să controleze

aspectele negative, deși este improbabil ca el să le depășească vreodată în mod absolut.

Nu subminați niciodată respectul de sine al unei persoane.

Respectul este cheia unei echipe sănătoase – atât respectul de sine, cât și respectul fiecărui membru pentru toți ceilalți. Dacă cineva nu are succes în postul său actual ocupat în echipa dumneavoastră, asta nu înseamnă neapărat că n-ar avea nici dacă ar căpăta alt post, ar fi mutat în altă echipă sau ar părăsi pur și simplu compania.

Fiți consecvent în a manifesta răbdare față de indivizii neperformanți, dar acționați inexorabil dincolo de limitele respective.

Subordonații trebuie să știe că dispun de un timp rezonabil pentru a-și soluționa problemele. De asemenea, ei trebuie să știe că veți analiza cu obiectivitate motivele rezultatelor neperformante și le veți ataca, chiar dacă asta înseamnă schimbarea slujbei, schimbarea managerului sau găsirea altei soluții. În același timp însă, echipa nu poate să-i poarte la nesfârșit pe alții „în cârcă" – respectivii constituie o amenințare potențială pentru însăși supraviețuirea ei. În plus, este neomenos să lăsați pe cineva să se chinuiască; aproape că nu există om care să nu-și dorească să obțină rezultate bune, așa că individul respectiv este probabil nefericit. După ce ați hotărât că a beneficiat de suficient timp pentru a-și îmbunătăți rezultatele, trebuie să decideți, după ce v-ați consultat cu superiorul dumneavoastră și/sau cu departamentul de relații umane, dacă va fi mutat în alt post sau va fi

concediat. În cazul concedierii, urmați procedurile menționate în paginile următoare.

Folosiți perioadele de probă pentru a-i îndepărta pe indivizii neperformanți.

Este surprinzător de mare numărul de indivizi neperformanți care sunt depistați ca atare în timpul perioadei de probă, dar ei reușesc totuși să fie încadrați în mod permanent. În multe țări și companii, este mai ușor să respingeți o persoană aflată în probe, decât să concediați un angajat neperformant.

> Este mai ușor să respingeți o persoană aflată în probe, decât să concediați un angajat neperformant.

Mulți manageri își fac griji pentru reacția echipei față de acțiunile manageriale ferme împotriva indivizilor neperformanți. Dacă veți oferi un interval de timp rezonabil pentru redresarea situației, veți avea surpriza să constatați că majoritatea membrilor echipei vor fi mai nemiloși decât dumneavoastră... la urma urmelor, ei trebuie să-i poarte „în cârcă"pe ceilalți.

Concedierea

Imaginați-vă că s-a petrecut scenariul cel mai nefericit și cineva din echipa dumneavoastră trebuie concediat. Cum procedați ?

În primul rând, dacă nu aveți alte instrucțiuni, ar trebui să-l anunțați chiar dumneavoastră cu privire la decizia de concediere, nu s-o lăsați în seama departamentului de resurse umane sau a altcuiva.

În al doilea rând, trebuie să verificați dacă ați urmat litera regulamentului și dacă *aveți documentația doveditoare necesară*. Au fost puse în practică toate procedurile ? În caz contrar, consultați departamentul de resurse umane pentru a depista modul optim în care puteți implementa procedurile omise.

Oricum, este necesar să discutați cu departamentul de resurse umane, pentru a afla care sunt procedurile de concediere specifice companiei. Trebuie de asemenea să fiți atent la foarte rarele cazuri în care există posibilitatea ca persoana respectivă să aibă o reacție extremă la anunțarea concedierii. Dacă vă temeți că poate deveni irațională, violentă ori doritoare de răzbunare, ar trebui să colaborați cu departamentul de resurse umane în vederea gestionării acestor riscuri.

În al treilea rând, trebuie să decideți ce se va întâmpla după concediere. Persoana își va elibera biroul în prezența altcuiva, apoi va fi condusă în afara clădirii ? Sau puteți avea încredere în ea fără a fi necesară o escortă ? Va mai lucra pe durata unei perioade de preaviz ? Trebuie să-i luați cheile și orice alte bunuri care aparțin companiei ? Trebuie să-i anulați accesul la sistemele de calculatoare ? Va putea șofa până acasă sau va trebui să comandați un taxi, ori să rugați pe cineva s-o însoțească ?

Înainte de a descrie cele trei etape esențiale dintr-un „interviu de concediere", merită să amintesc câteva generalități:

Păstrați-vă calmul și aerul profesionist.

Dacă ați urmat procedurile cuvenite, persoana care va fi concediată n-ar trebui să fie surprinsă. Asta nu

înseamnă că nu va fi șocată – va fi în mod cert. Cel mai bun lucru pe care-l puteți face este să vă păstrați calmul și atitudinea profesionistă, fiindcă o veți ajuta astfel să-și mențină controlul și demnitatea.

Faceți în așa fel încât interviul de concediere să fie cât mai scurt.

Discuția va fi teribilă pentru persoana concediată; aceasta va fi probabil șocată, așa că prelungirea interviului este un act de cruzime.

Evitați să vă lăsați atras în discuții sau negocieri.

În această etapă, zarurile sunt deja aruncate și trebuie să precizați clar că s-a luat o decizie irevocabilă și că interviul de concediere este practic un mesaj unilateral. Chiar dacă veți empatiza cu persoana concediată, evitați exprimările de simpatie care pot deschide posibilitatea unor discuții prelungite.

Fiți complet onest.

Orice lipsă de onestitate din partea dumneavoastră este incorectă și, în același timp, îi poate aduce companiei necazuri serioase de natură legală.

Interviul de concediere

Interviul de concediere conține trei etape clare:

1. Informați persoana în cauză că s-a luat decizia irevocabilă de a fi concediată.
2. Explicați-i în mod clar și onest motivul concedierii. Precizați circumstanțele, pentru a sublinia că au fost urmate toate procedurile interne specifice.

3. Descrieți detaliile legate de concediere, anunțând ce se va întâmpla după interviu: cum își va recupera obiectele personale, când trebuie să plece, dacă există o compensație financiară, dacă-i puteți oferi referințe, ce documente trebuie completate, cum vor fi plătite lichidările etc.

Acțiunile ulterioare concedierii

Trebuie să decideți cum le veți anunța concedierea atât echipei, cât și clienților cu care interacționa persoana concediată. Trebuie să acționați delicat și echilibrat, combinând onestitatea cu o abordare care să nu păteze reputația fostului angajat. Nu puteți fi sigur că acesta nu-i va contacta el însuși pe alți membri ai echipei și pe clienți. De aceea trebuie să vă liniștiți clienții, asigurându-i că vor continua să se bucure de bune serviciile optime furnizate de echipă și după plecarea persoanei respective.

Sper cu toată sinceritatea că veți avea nevoie foarte rar de sfaturile din această secțiune despre concedieri.

Abordarea subordonaților importanți

De ce ar trebui să vă purtați cu subalternii importanți altfel decât cu restul echipei? Probabil că sentimentele înnăscute de echitate vă vor conduce în direcția „tratamentului egal pentru toți". Acesta prezintă beneficiul suplimentar că veți putea dezamorsa tensiunile interne cauzate de acuzații de favoritism. Există, totuși, unele diferențe pe care trebuie să le cunoașteți:

- În mod frecvent, subordonații-cheie vor avea calități de superstaruri și, așa cum menționam mai devreme, atuurile au adesea un revers negativ. Este perfect rezonabil să doriți să investiți timp din programul de management pentru a-i ajuta cu aspectele negative ale geniului. În propriul meu domeniu de activitate, cercetarea științifică, se spune că linia de demarcație dintre geniu și nebunie este adesea încețoșată, dar este o minciuni absolută... *linie, care linie*?
- Subordonații-cheie vor ști, de obicei, cât de valoroși sunt pentru dumneavoastră și vor fi frecvent ispitiți să folosească atuul respectiv în avantajul lor. Orice alte persoane care încearcă acest truc vor fi foarte ușor de pus la punct!

Sfat de mare succes

Nu pretindeți că nu sunteți dependent de subordonații-cheie. Am văzut manageri care încercau să diminueze valoarea celor mai importanți oameni ai lor – oare chiar cred că oamenii lor cei mai buni pot fi idioți? Pe de altă parte, nimeni nu este indispensabil și echipa va supraviețui *in extremis*, totuși nu încercați să minimizați valoarea subordonaților-cheie.

Mențineți dialogul cu subordonații-cheie.

Cei mai mulți subalterni își părăsesc slujbele în urma unui fleac care devine „picătura care umple paharul". Dacă mențineți un contact strâns cu subordonații-cheie, nu numai că veți sesiza „picăturile", dar

veți putea de asemenea să opriți umplerea „paharului". De obicei, subalternii vor strecura aluzii despre nemulțumirile lor, de aceea trebuie să fiți cu ochii în patru după probleme. Rezolvarea acestora este mult mai ușoară și mai ieftină dacă ele sunt abordate înainte ca situația să atingă punctul de criză.

De obicei, subalternii vor strecura aluzii despre nemulțumiri.

În mod evident, este important să știți cine sunt oamenii dumneavoastră cheie. Țineți minte că nu toți sunt superstaruri ostentative; nu ignorați persoanele mai tăcute, care sunt esențiale pentru mersul înainte al afacerii.

Cea mai eficientă protecție este cultura de calitate a echipei.

Dacă subordonații-cheie prețuiesc respectul celorlalți membri ai echipei, nu vor dori să-l piardă prin exces de pretenții. O observație blândă, de felul „mă neliniștește ce vor crede ceilalți despre această situație", poate uneori să facă minuni.

Nu cedați în fața amenințărilor.

Trebuie să decideți cât de departe sunteți dispus să mergeți pentru a vă păstra subordonații-cheie, iar apoi să fiți consecvent în a vă urma direcția stabilită. Cele mai multe companii nu vor plăti un salariu egal cu cel oferit de un recrutator rival. În opinia mea, unei amenințări cu plecarea nu-i puteți răspunde ridicând salariul la nivelul celui oferit de o companie rivală – va cauza disensiuni între ceilalți subordonați-cheie, încât veți scăpa rapid controlul situației. Speranța dumneavoastră este să aflați că altă problemă l-a determinat pe angajat să-și dorească schimbarea locului de muncă

și că, dacă veți aborda nemulțumirea aceea inițială, îl puteți determina să se răzgândească.

Plănuiți o „succesiune".

Nu mă număr printre cei care cred că trebuie să întocmiți planuri pentru toate situațiile de urgență imaginabile, totuși, mai ales când un subordonat-cheie exercită presiuni asupra dumneavoastră, ar fi bine să vă gândiți cum veți rezolva situația dacă acesta va pleca. Deși vă recomand să investiți efort în a menține mulțumirea subordonaților-cheie, este important să știți când este momentul să-i lăsați să plece.

Când pierdeți un membru-cheie al echipei, comportați-vă cu eleganță.

Căile vi se pot încrucișa din nou în mod surprinzător de frecvent. Este posibil chiar ca individul să dorească să se întoarcă în vechiul său post. Nu există aproape nicio situație în care să beneficiați de pe urma unei despărțiri cu scandal.

Abordarea subordonaților de valoare mică și cu un necesar de susținere mare

În mod frecvent, subordonații-cheie vor necesita o investiție importantă din timpul dumneavoastră, dar în majoritatea cazurilor veți fi de acord cu investiția respectivă din cauza valorii pe care o au ei în cadrul afacerii. Vor exista și alți subalterni care vor necesita mult timp din partea dumneavoastră, însă a căror valoare pentru afacere este doar marginală. Unii subalterni se tânguie întruna despre felul în care sunt

tratați. Există subalterni care se consideră mult mai buni decât sunt în realitate și care nu înțeleg niciodată de ce nu le este apreciat talentul. Există indivizi a căror personalitate îi determină să atâțe nemulțumirea altora. Probabil că pe lista aceasta puteți adăuga multe alte tipuri de personalități ! Cum să le abordați ?

Soluția cea mai evidentă a problemei este s-o evitați. Încercați să identificați asemenea indivizi în decursul procedurilor de recrutare și să nu-i angajați. Dacă, în timpul unei perioade de probă, observați o astfel de persoană și nu-i puteți soluționa problema, n-o angajați definitiv.

Indiferent de cât de mult v-ați străduit, veți avea de-a face cu subalterni care creează probleme și care nu sunt esențiali pentru afacere. În primul rând trebuie să vedeți dacă problema poate fi rezolvată, fie și parțial, făcându-i pe ei s-o conștientizeze. Dacă reușiți, acesta este punctul de pornire. Vor exista totuși indivizi ale căror trăsături fundamentale de personalitate nasc permanent probleme. Un exemplu în această privință îl constituie angajatul care se consideră mult mai bun decât este în realitate.

Cum să procedați cu asemenea subordonați de valoare mică, însă cu „cheltuieli de întreținere" mari ? Vă recomand să calculați dacă merită efortul de management. Dacă nu, puteți să fiți nemilos în raționalizarea timpului pe care-l petreceți cu ei și/sau să căutați orice ocazie de a-i muta din echipa dumneavoastră. De exemplu, îi puteți spune cuiva care se consideră mai valoros decât este în realitate că

dumneavoastră nu aveți o părere la fel de bună despre el și că poate ar trebui să-și găsească alt mediu în care să-și atingă potențialul integral. Dacă ideile acestea vi se par brutale, atunci duceți-vă „în cârcă" subalternii cu probleme, sperând că ei vor pleca în cele din urmă. Situația aceasta este în regulă, atâta timp cât problemele lor vă afectează numai pe *dumneavoastră*; dacă ei sunt însă „merele stricate" din echipă, vă recomand să fiți neîndurător.

> Dacă ei sunt „merele stricate" din echipă, vă recomand să fiți neîndurător.

Este foarte important să nu cedați în fața acestui gen de indivizi, cu speranța că astfel îi veți domoli. Nu trebuie să le acordați creșteri salariale mai mari decât merită și nici să cedați în fața unor solicitări nerezonabile. Dacă o veți face, meritați nemulțumirea cu care vă veți confrunta din partea echipei.

Dezvoltarea personalului

Deși am rețineri serioase față de valoarea planurilor oficiale de dezvoltare a carierei, sunt convins de necesitatea evaluărilor regulate ale activității subordonaților. Poate că organizația în care lucrați întreprinde evaluări anuale, însă, chiar dacă n-o face, dumneavoastră ar trebui să treceți în revistă, cel puțin o dată pe an, rezultatele subalternilor. Eu obișnuiesc să fac asemenea evaluări chiar înainte de renegocierea salariilor. Într-o astfel de evaluare pot fi incluse multe criterii, dar consider că cel mai important este următorul:

Există aspecte ale activității unei persoane despre care apreciați că ar trebui să se îmbunătățească?

Dacă există vreun mod prin care un individ își poate îmbunătăți valoarea pentru companie, atunci el este îndreptățit să afle despre ce este vorba. Pare ceva de la sine înțeles, totuși văd în mod repetat cum managerii eșuează în această sarcină.

În procesul de evaluare a unui subaltern, încerc să-i ofer respectivului o sinteză a punctelor lui tari și a celor slabe, așa cum le văd eu. Îi trec în revistă activitatea din ultimul an, îi spun ce apreciez că a făcut cel mai bine și evidențiez aspectele în care mi-a înșelat așteptările. După aceea, îl întreb dacă evaluarea mea i se pare corectă. Este necesar să aflați dacă amândoi aveți aceleași percepții. De asemenea, mă interesez care sunt aspirațiile sale viitoare – de exemplu, ce provocări l-ar incita în mod deosebit. La sfârșitul discuției vom decide împreună dacă trebuie întreprinse acțiuni explicite pentru a-i îmbunătăți activitatea sau pentru a-i crește satisfacția profesională.

Întrucât nu cred că managerii de mare succes se bazează pe procedurile oficiale de dezvoltare a carierei, secțiunea următoare descrie metoda fundamentală pe care o utilizează ei.

Postul potrivit pentru omul potrivit, la momentul potrivit

Distribuirea subalternilor în posturile cele mai potrivite pentru fiecare dintre ei ar trebui să fie una dintre prioritățile principale ale managerilor. Din păcate,

forma cea mai frecventă de distribuire poate fi rezumată astfel:

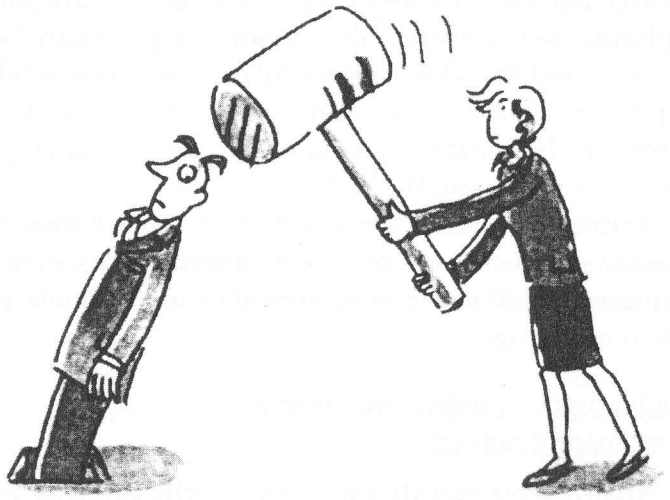
„Trebuie realizată o sarcină. Natașa este liberă. Ea o poate face."

Sau, cu alte cuvinte:

„Am o gaură pătrată. Am un dop rotund. Dă-mi ciocanul."

Necazul unei rezolvări bune este că vă cere să lucrați mai mult:

„Am o gaură pătrată. Dopurile pătrate sunt deja utilizate. Ar trebui să folosesc un dop pătrat care se potrivește foarte bine. Unul dintre dopurile mele triunghiulare ar putea crește pentru a se potrivi în gaura pătrată, dar dopul triunghiular este indisponibil în clipa de față...".



Am o gaură pătrată. Am un dop rotund. Dă-mi ciocanul.

Creșterea capacităților unui membru al echipei se realizează în general prin găsirea postului potrivit care să-l solicite la momentul potrivit. Pentru aceasta, trebuie să cunoașteți punctele tari ale fiecărui membru al echipei și să le alegeți posturile care solicită și dezvoltă aptitudinile respective. În mod frecvent, mă surprinde și îngrozește totodată regularitatea cu care oamenii sunt distribuiți în posturi ce nu le valorifică punctele tari. Adesea, pare să fie chiar o politică de a-i distribui în posturi care le subliniază punctele slabe, din convingerea eronată că astfel vor fi ajutați să-și dezvolte una dintre părțile vulnerabile.

Sfat de mare succes

Trebuie să vă arătați sigur pe dumneavoastră... fără a lăsa impresia de exces de încredere sau aroganță. Nivelul corect de încredere în sine vă va ajuta să vă impuneți autoritatea.

Principii de mare succes

Nu vă asumați reușitele, dar acceptați învinovățirile.

Regula de aici este foarte simplă:

Echipei îi revin toate laudele, dumneavoastră, toate învinovățirile.

Dacă echipa greșește, vă puteți critica subordonații, dar nu le îngăduiți superiorilor dumneavoastră s-o facă – ei pot să țipe la dumneavoastră, însă nu la membrii echipei.

Nu presupuneți că este suficientă o ușă deschisă.

Pentru manageri a devenit uzual să anunțe echipa: „ușa mea vă este permanent deschisă". Vă sugerez să-i transmiteți echipei un alt mesaj, mult mai puternic:

***Trebuie** să-mi spuneți când sunteți nemulțumiți sau aveți o plângere.*

În felul acesta veți ajuta la crearea unui mediu în care subordonații nu-și ascund nemulțumirea sau iritarea.

Când comiteți o greșeală, scuzați-vă.

Când v-a cerut scuze șeful ultima dată ? O scuză oferită cu sinceritate va fi de obicei acceptată. Conștientizarea faptului că vă puteți cere scuze când greșiți poate fi un important factor de reducere a stresului pentru dumneavoastră. Dați-i drumul, încercați ! Acesta este un caz particular al regulii generale care urmează.

Fiți politicos.

Îmi puteți spune de ce atât de mulți manageri par să ignore principiile politeții comune ? Tot ce v-au învățat părinții despre cum să spuneți *vă rog* și *mulțumesc* se aplică la locul de muncă, în aceeași măsură ca și în viața dumneavoastră socială și de familie. Nu uitați să-i lăudați pe subalternii care au realizat bine o sarcină. Regula de aur a managementului vă spune de asemenea că, dacă dumneavoastră înșivă sunteți politicos, politețea va deveni parte integrantă a culturii de echipă.

Respectați-vă promisiunile făcute subordonaților.

Aparent, acesta este un lucru firesc, dar problema devine mai clară dacă este reformulată prin expresia *nu faceți promisiuni pe care nu le puteți respecta*. Amintiți-vă că sunteți foarte ocupat și evitați tentația de a promite lucruri în privința cărora nu sunteți sigur că veți avea timp să le oferiți.

În general, nerespectarea promisiunilor nu este intenționată; promisiunile nu sunt nerespectate pentru că n-ați fi putut s-o faceți, ci pur și simplu pentru că ați fost prea ocupat ca să vă țineți de cuvânt. Soluția cea mai bună este să nu faceți promisiuni nerealiste din capul locului.

Nu vă încredeți în cine nu trebuie.

Știu că acesta nu este un comentariu foarte util – de unde să știți în cine puteți să vă încredeți ? În esență, există două moduri pentru a afla în cine să aveți încredere: puteți fi un bun judecător de caractere sau puteți vedea cine este respectat de echipă. A doua modalitate necesită doar un contact suficient cu echipa și aptitudini observaționale competente, și de aceea v-o recomand. Una dintre erorile cele mai frecvente observate la noii manageri constă în dezvoltarea unei relații strânse și de încredere cu un individ pe care echipa nu-l respectă.

Nu le oferiți surprize neplăcute subordonaților.

Dacă trebuie să faceți ceva care nu-i va place unui subaltern, încercați să nu-l luați pe nepregătite. De exemplu, discutați cu subordonații care va fi rezultatul probabil al unei reestimări a salariului înainte ca ei să primească înștiințarea scrisă despre noua remunerație. În mod similar, dacă trebuie să avertizați în mod oficial un membru al echipei cu privire la rezultatele slabe înregistrate, este bine ca el să știe din timp că există nemulțumiri legate de activitatea sa. Subalternii se pot simți în mod justificat nedreptățiți dacă li se întâmplă lucruri neplăcute fără niciun avertisment.

Nu vă comportați inconsecvent.

Un comportament ce poate fi interpretat ca inconsecvent vă va submina puternic autoritatea în sânul echipei. În mai multe locuri din această carte, am susținut că trebuie să întreprindeți acțiuni dure și, uneori, implacabile. Este

important să vă mențineți reputația de om „sever, dar corect". Pentru aceasta, aplicați în primul rând regula de aur a managementului și fiți tot atât de sever, sau chiar mai sever, cu dumneavoastră înșivă, pe cât sunteți cu alții. În al doilea rând, fiți consecvent, și ca atare imparțial, în felul în care vă tratați subordonații.

Nu stabiliți termene nerealiste.

Eu mă opun chiar și termenelor așa-zis *elastice*. Cercetările din domeniul meu de activitate (crearea de software) tind să-mi susțină observația că termenele stricte demoralizează, iar termenele nerealiste descurajează total. Cercetările arată chiar că termenele stricte autoimpuse duc la demoralizare. Observația aceasta pare să contrazică intuiția, însă vă sugerez să încercați câteva experimente.

Alegeți cu atenție obiectivele și stimulentele pentru echipă.

Obiectivele și stimulentele motivează forme particulare de comportament, iar obiectivele și stimulentele bine alese pot funcționa extrem de eficient. Nu fiți totuși surprins dacă echipa reacționează la toate obiectivele și stimulentele pe care le-ați stabilit, ajungând până la o concentrare care exclude orice altceva. Unii manageri par încântați să stabilească multe obiective și să ofere numeroase stimulente ca mijloc de motivare a subordonaților; mi-aș dori ca ei să înțeleagă că obiectivele și stimulentele sunt un mecanism foarte rudimentar, care duce frecvent la crearea unor tipare comportamentale ce nu sunt în interesul echipei.

Pot să ilustrez acest lucru printr-un exemplu real. Nu este neobișnuit ca un agent de vânzări să fie stimulat prin volumul de vânzări pe care-l efectuează. Dacă procedați astfel, nu vă așteptați ca agentul de vânzări să insiste foarte

mult pentru cel mai bun preț posibil. Dacă doriți să vă păstrați marja de profit, trebuie să oferiți un stimulent și pentru prețul cu care vinde el.

Nu pretindeți că știți mai multe decât este cazul.

Unii manageri detestă să admită că nu cunosc ceva. Echipa vă va respecta mai mult dacă vă admiteți de bună voie ignoranța și cereți să fiți informat. Punerea unor întrebări naive este un semn că nu sunteți naiv.

Nu tolerați intrigile în sânul echipei.

Intrigile la locul de muncă și indivizii ambițioși și meschini care trag sfori pot submina rapid spiritul bun al unei echipe. Sugerez să înăbușiți cu severitate primele semne de intrigă care vă afectează echipa. Puteți recunoaște subalternii care se țin de intrigi după faptul că nu adoptă un comportament transparent; dacă nu puteți deslușI motivația acțiunilor cuiva, poate fi util să verificați ce intenții are.

Împuterniciți-i pe alții să facă lucrurile altfel decât dumneavoastră... și, posibil, să mai și greșească.

„Împuternicirea" este un termen folosit în mod abuziv. În prealabil, trebuie să vă gândiți cu atenție dacă vă puteți permite eșecul sarcinii pe care o delegați. Aveți nevoie de o imagine clară a felului în care veți controla progresul înregistrat de sarcina delegată și a măsurii în care este supervizat realizatorul sarcinii. În prea multe rânduri, după delegarea unei sarcini, managerul intră în panică și recurge la reexaminarea ei detaliată. Din păcate, majoritatea oamenilor învață doar din propriile lor greșeli, așa că până la urmă va trebui să le lăsați responsabilitate deplină pentru o sarcină – asigurați-vă doar că nu veți avea de suferit datorită eșecului ei.

Un al doilea aspect al împuternicirii reale este de a vă impune să nu interveniți când cineva abordează o sarcină în

mod cu totul diferit de cel în care ați fi procedat dumneavoastră. Dacă întrevedeți probleme în realizarea sarcinii, îl puteți preveni asupra posibilelor pericole, însă dacă el deține responsabilitatea, atunci trebuie să ia și decizia finală referitoate la modul în care trebuie să procedeze.

Acordați încredere înainte chiar ca ea să fie îndreptățită.

Acesta este un corolar al punctului anterior. Subordonații dumneavoastră nu vor crește până nu au comis greșelile pe care toți angajații fără experiență trebuie să le facă „cu mâna lor". Trebuie să fiți tolerant față de asemenea greșeli, cu condiția ca oamenii să nu repete întruna aceeași eroare. De aceea, acordați-le încredere celor care încă nu și-au câștigat dreptul la ea, fiindcă, dacă nu veți proceda așa, nu vor crește niciodată pentru a deveni demni de încredere.

Nu mergeți la ședințele care vă vor submina subalternii.

Acesta este alt corolar al împuternicirii. În calitate de șef, veți fi frecvent invitat la ședințe asociate unor sarcini pentru a căror rezolvare i-ați delegat pe alți membri ai echipei. Trebuie să țineți minte că prezența dumneavoastră va schimba adesea în mod semnificativ natura unei ședințe și, în mod firesc, participanții vor aștepta să-i conduceți. Drept urmare, prezența dumneavoastră poate submina rapid împuternicirea pe care le-ați acordat-o membrilor echipei.

Poate fi necesar să reacționați în mod exagerat.

Este foarte ușor să subestimați cât de sever și de rapid trebuie să reacționați la problemele subalternilor. În mod evident, problemele legate de hărțuială, discriminare și protecția muncii vor necesita răspunsuri ferme și prompte. Mai puțin evident este faptul că probleme precum rezultatele

neperformante, moralul angajaților și migrarea personalului se pot agrava realmente rapid. Cu condiția de a nu vă manifesta în mod exagerat față de orice situație, creând astfel impresia de panică, reacțiile exagerate fac rău rareori, pe când lipsa de reacție poate să aibă consecințe foarte serioase.

Identificați problemele în care nu trebuie să interveniți.

Tocmai am amintit posibilitatea de a trebui să reacționați sever și rapid față de anumite probleme. În mod surprinzător, tehnica opusă poate fi de asemenea foarte utilă. În anumite circumstanțe, de exemplu atunci când oamenii devin exagerat de emotivi, poate fi util să acționați foarte lent. Adesea, managerii sunt personalități *orientate spre acțiune* și poate fi dificil să lăsați o problemă pur și simplu în voia ei, îngăduindu-i naturii să-și urmeze cursul. Din păcate, nu există nicio cale prin care să deosebiți problemele ce necesită un răspuns rapid de cele care vor beneficia de pe urma neglijării lor binevoitoare – este ceva ce se poate învăța doar din experiență.

Nu uitați să vă distrați.

Managementul angajaților devine un proces mult mai ușor dacă puteți introduce relaxarea și umorul în relațiile interpersonale cu membrii echipei. Poate fi necesar să acționați în mod conștient pentru a vă destinde într-o oarecare măsură. Ca membru al grupului celor obsedați de controlul de sine, știu perfect despre ce vorbesc.

În prezent, în foarte multe domenii se lucrează sub presiune constantă și foarte mulți manageri sunt stresați și surmenați, încât este foarte ușor să eliminați orice urmă de divertisment din activitatea profesională. Nu uitați că viața înseamnă mai mult decât încasarea salariului și destindeți-vă puțin.

Nu-i nimic rău în a vă distra.

Și apropo de faptul că viața nu înseamnă doar muncă...

Trageți o linie fermă între serviciu și casă.

Nu există un loc anume pentru a trage linie între viața profesională și cea de familie. Tendința pe care o întrevăd constă în faptul că oamenii le îngăduie cerințelor profesionale să le consume tot mai mult din timpul pe care ar trebui să-l dedice familiilor și activităților sociale. Eu vă sugerez să trageți o linie fermă între serviciu și casă și să încercați s-o respectați.

Este foarte posibil să trageți această linie într-un punct care să fie incomod pentru cineva din echipă. Din cauza regulii de aur a managementului, echipa va considera în mod implicit

că linia dumneavoastră este cea pe care doriți s-o adopte toți. Sugerez să precizați apăsat că fiecare trebuie să aibă propria sa linie de demarcație și că, în limite rezonabile, le veți respecta deciziile și nu le veți submina, presându-i permanent să lucreze peste orele de program. Una dintre trăsăturile cele mai indezirabile ale unei culturi puternice este faptul că-i poate sili pe oameni să facă lucruri cu care nu se simt în largul lor; cultura programului de muncă prelungit este unul dintre cele mai frecvente exemple în această privință.

Feriți-vă de relațiile sexuale.

Între sex și putere există o legătură bine cunoscută, așa că există pericolul real al unei conotații sexuale între dumneavoastră și membrii de sex opus din echipă. De aceea vă enunț ferm următoarele reguli puritane:

Este interzis orice fel de flirt, sub orice formă, cu membrii de sex opus ai echipei.

Sunt interzise orice fel de glume sau comentarii sexuale.

Sunt interzise orice fel de atingeri accidentale.

Dacă penalizați un membru de sex opus al echipei, asigurați-vă că aveți un martor (de exemplu, un subaltern).

Feriți-vă de ședințele ținute la ore târzii cu membrii de sex opus ai echipei.

Și, în niciun caz, nu vă îngăduiți vreo relație sexuală cu membrii echipei!

Dacă sunteți într-atât de nesăbuit încât să ignorați această ultimă regulă, anunțați-vă imediat șeful despre situația creată.

Sfatul acesta este scris din punctul de vedere al țărilor în care există un risc serios asociat reclamațiilor de hărțuire sexuală. Cititorii trebuie să-mi interpreteze sfatul în lumina condițiilor locale prevalente – o situație care este acceptabilă în Italia diferă de una considerată acceptabilă în Marea Britanie,

care, la rândul ei, diferă de starea de fapt din SUA. Doresc totuși să subliniez că în toate țările situația pare să se deplaseze într-o direcție în care managerii trebuie să fie foarte prudenți.

Nu tolerați hărțuirile și discriminarea.

În prezent, multe țări au o legislație severă împotriva hărțuirilor și discriminărilor la locul de muncă, acoperind problemele legate de sex, rasă și dizabilități. În unele țări, numărul angajaților care deschid procese civile pentru că au fost hărțuiți sau discriminați este în creștere accelerată. Este necesar să *urmați litera legii* în cazul oricărei acuzații de hărțuire sau discriminare formulată împotriva dumneavoastră, împotriva unui membru al echipei sau exprimată de către unul dintre membri. Interesați-vă asupra procedurilor companiei, anunțați-vă imediat șeful și departamentul de resurse umane și urmați cu scrupulozitate procedurile.

Trebuie să oferiți un exemplu puternic și să vă protejați în același timp, așa că:

Aproape toate comentariile sau glumele despre subiecte sensibile, ca sexul și rasa, sunt inacceptabile.

Manifestați-vă dezaprobarea imediat ce auziți astfel de comentarii sau glume de la membrii echipei.

Fiți atent la toate procedurile în care sunteți implicat, de exemplu angajarea, pentru posibile plângeri de discriminare.

Rezumat

Acest capitol, mai mult decât oricare altul, conține o serie de metode care vă vor ajuta să deveniți un manager de mare succes. Majoritatea lor, și cred că o știți în mod instinctiv, sunt lucruri de bun simț. Aspectele mai puțin evidente ale capitolului de față sunt:

- Managementul subordonaților implică soluționarea unor probleme dificile, mai ales a celor legate de subalternii neperformanți. Unicul mod în care trebuie abordate este maniera severă, dar corectă. Fiți politicos, tratați-i pe oameni cu respect, însă așteptați-vă la standarde ridicate.
- Investiți timp în managementul adecvat al subordonaților-cheie.
- Repartizarea oamenilor potriviți în posturile potrivite este esențială pentru dezvoltarea personalului.
- Transmiteți personal veștile rele.
- Fiți accesibil, atât oficial, cât și neoficial, pentru întrebări primite de la echipă.
- Nu uitați: **echipei îi revin toate laudele, dumneavoastră vă revin învinovățirile.**

2 Conducerea

Acesta este capitolul pe care l-am scris cel mai greu. Ce este conducerea și de ce constituie un subiect atât de înspăimântător? Cred că spaima pe care o trezește conceptul de conducere presupune mai multe motive:

- În calitate de conducător, va trebui să asigurați supraviețuirea echipei.
- Adesea, va trebui să conduceți persoane care sunt mai vârstnice și mai experimentate decât dumneavoastră.
- Multe persoane nu sunt încântate de ideea exercitării autorității și disciplinei.

Explicând ce este conducerea, demistificând multe dintre legendele care fac rău și oferind metode practice, sper să pot risipi o parte din temerile legate de acest subiect.

Ce este conducerea ?

Atributele elementare ale unui conducător sunt stabilirea direcției și a obiectivelor echipei sale și conducerea ei spre rezultatele vizate. Pentru aceasta, el trebuie să creeze o *viziune* despre viitor și să se bucure de *respectul* și *încrederea* echipei, care să-l urmeze astfel din convingere.

Viziunea este un aspect de natură creativă, dar temelia esențială pe care trebuie s-o întemeiați este cunoașterea fundamentelor afacerii dumneavoastră. Cine sunt clienții echipei ? Care dintre realizările echipei sunt prețuite de aceștia ? În ce fel măsoară clienții și compania rezultatele chipei ?

Respectul provine din îndeplinirea sarcinilor. Faptele vorbesc mai răspicat decât cuvintele, iar realizările mai răspicat decât faptele. Oamenii respectă competența și profesionismul dovedite de un conducător.

Încrederea provine din onestitate și deschidere, dar și din corespondența dintre faptele și vorbele dumneavoastră. Provine, de asemenea, din asentimentul de a vă confrunta cu probleme dificile.

În mod evident, un conducător trebuie să joace multe roluri diferite. Conducătorul ia deciziile aspre. Conducătorul consolidează comunicarea sau cultura din interiorul echipei. Conducătorul creează modul de organizare din interiorul comunității respective și decide cine deține autoritatea în cadrul echipei.

Conducătorul trebuie să aibă grijă de bunăstarea personalului. Conducătorul este interfața dntre echipă și restul companiei, ca și portdrapelul echipei în fața clienților. Cartea de față tratează toate rolurile diferite ale conducătorului, iar acest capitol se concentrează asupra felului în care acțiunile vă afectează rolul de conducător. Capitolul prezintă mai multe concepții false despre conducere și descrie erorile uzuale ale conducătorilor și o serie de tehnici care vă vor ajuta să deveniți un conducător mai bun.

Conducerea: conceptul de cont bancar

În mod firesc, mulți cititori se vor simți ușor intimidați la gândul că vor trebui să creeze o viziune și să câștige respectul și încrederea subalternilor. Oare se poate ridica cineva la nivelul standardelor pe care le descriu eu ? Bineînțeles, răspunsul este „nu"; până și conducătorii excelenți au zilele lor proaste. Vă puteți gândi la conducere în termeni bancari: ori de câte ori faceți ceva bun, depuneți în contul echipei o doză de credibilitate la care puteți apela ulterior. Vestea proastă este că depunerile acestea (lucrurile bune pe care le faceți) au valoare mai mică decât retragerile (greșelile dumneavoastră), așa că este ușor să dați faliment; vestea bună este că puteți comite unele greșeli fără să vă pierdeți complet credibilitatea de conducător.

> Până și conducătorii excelenți au zilele lor proaste.

Impact de mare succes

Fiți vizibil. Când preluați o echipă, petreceți timp suficient pentru a discuta cu membrii ei. Nu-l ignorați pe niciunul. Echipa va respecta un conducător nou care i se adresează direct și vă va oferi multe informații valoroase.

Demitizarea legendelor despre conducere

Prima concepție falsă despre conducere este că un manager trebuie să fie „făcut" pentru rolul respectiv. Ideea că un conducător trebuie să se conformeze tiparului unui personaj din comicsuri, cu bărbie pătrată, privire neabătută și strângere de mână fermă este o aiureală absolută. Legea de aur vă spune că managementul se referă la ceea ce faceți, și nu la aparențe.

Conducătorii cu personalități carismatice au un avantaj în primele zile ale preluării unei echipe, totuși, dacă sunteți o asemenea persoană, trebuie să fiți conștient de existența mai multor pericole la care sunt predispuși asemenea conducători:

- Conducătorii carismatici tind să creeze cultul personalității. Echipele pot deveni excesiv de dependente de conducător și adesea planificarea este foarte proastă pentru perioada ulterioară despărțirii de el.
- Conducătorii carismatici sunt adesea nepricepuți la delegarea sarcinilor.

- Conducătorii carismatici sunt adesea ascultători incompetenți; ei își petrec tot timpul vorbind.
- Conducătorii carismatici au adesea o cunoaștere necorespunzătoare de sine și de aceea nu-și conștientizează propriile limite.
- Conducătorii carismatici depind frecvent de personalitatea lor pentru a-i scoate din necazuri și de aceea nu sunt îndeajuns de precauți pentru a evita necazurile.
- Conducătorii carismatici sunt adesea obsedați de muncă, devin foarte obosiți și comit prea multe greșeli.

A doua legendă uzuală este că un conducător trebuie să se bazeze pe autoritatea ce i-a fost conferită de companie. Desigur, ca șef, le puteți ordona oamenilor să execute diverse sarcini, dar în calitate de conducător ar trebui rareori să dați un ordin direct. Dacă vă faceți treaba așa cum se cuvine, echipa ar trebui să dorească să vă urmeze.

Un defect comun al liderilor autoritari este faptul că tind să adopte tipuri de comportament care nu admit nimic din ce le-ar putea submina autoritatea. Exemple de situații tipice pot fi:

- Nu cer sfaturi de la echipă.
- Nu se răzgândesc nici dacă au greșit.
- Delegă foarte puțin, pentru a evita să-și dilueze puterea și-i subminează constant pe cei cu autoritate delegată.
- Recrutează personal de calitate suficient de slabă pentru a nu reprezenta vreodată o amenințare.

- Folosesc teama, nesiguranța, îndoiala și preceptul „dezbină și stăpânește" ca tehnici de management pentru a evita amenințările la adresa autorității lor.

Ca exercițiu pentru cititor, las lista deschisă.

Mă îndoiesc că vreun conducător autoritar ar dori să citească vreodată această carte, totuși aspectele respective merită amintite pentru că, în general, o părticică a personalității oamenilor privește cu neliniște către provocarea autorității lor. Altfel spus, un glăscior insinuant ne încurajează în șoaptă să nu-l recrutăm pe candidatul excepțional și nici să nu deturnăm o decizie neinspirată.

Aspectul modificării deciziilor neinspirate merită examinat mai în detaliu. Este un exemplu de *paradox* din management; paradoxul este un raționament aparent just care generează concluzii contradictorii, ce nu pot fi considerate nici adevărate, nici false. În această situație este de dorit schimbarea unei decizii neinspirate, dar în același timp sunt necesare și consecvența și stabilitatea direcției pentru menținerea moralului subordonaților. Pentru a rezolva paradoxul semnalat, asigurați-vă că principiile de bază ale strategiei afacerii rămân rezonabil de constante, în timp ce tactica se poate schimba mult mai frecvent.

Examinarea cultului personalității

În secțiunea anterioară îi alertam pe conducătorii carismatici asupra pericolelor creării cultului personalității. Efectul acesta nu se limitează exclusiv la personalitățile carismatice. Un efect secundar al regulii de aur a managementului este că trăsăturile personalității dumneavoastră

vor deveni parte din cultura echipei. Dacă sunteți foarte competitiv, echipa va fi probabil foarte competitivă. Dacă sunteți o persoană generoasă, atunci probabil că și echipa va fi generoasă. Dacă sunteți un individ sensibil, echipa va avea o cultură a sensibilității. Dacă vă comportați agresiv... cred că ați înțeles ideea. Observația aceasta este destul de alarmantă, întrucât există o probabilitate însemnată ca defectele personalității dumneavoastră să devină defecte ale echipei. Pentru evitarea acestor probleme, pot sugera două metode.

> Trăsăturile personalității dumneavoastră vor deveni parte din cultura echipei.

Simularea

Mare parte din comportamentul nostru nu este înnăscut, ci deprins. Este adevărat că majoritatea deprinderilor ni le formăm la o vârstă fragedă, totuși nu există absolut niciun motiv pentru care să nu putem învăța noi șabloane comportamentale. Asta se aplică mai ales în cazul șabloanelor comportamentale detaliate. De exemplu, dacă obișnuiți să fiți cumpătat cu cheltuielile, va fi destul de ușor să vă impuneți să băgați mâna în buzunar și să faceți cinste cu un rând de băutură la reuniunile sociale. Multe dintre sugestiile pe care le fac în această carte pot fi implementate prin întreprinderea unui efort conștient – de exemplu, vă voi recomanda să fiți politicos cu personalul de suport – și nu există absolut niciun motiv pentru care să nu faceți efortul respectiv.

Se ridică două întrebări importante. Prima: subordonații nu vă vor sesiza simularea ? A doua: vă puteți modifica trăsăturile fundamentale ale personalității ? Să le luăm în ordine:

1. Bineînțeles că echipa va observa că simulați, dar probabil că vă va admira pentru asta. Membrii echipei vor considera simularea ca fiind un efort de a vă comporta bine. Mai îngrijorător poate fi faptul că veți începe probabil prin a fi un actor slab, pentru ca apoi, după ce veți practica simularea, să constatați că de fapt nu vă mai prefaceți !
2. Metoda funcționează cel mai bine în privința detaliilor comportamentului dumneavoastră. Vă va veni mai greu să vă adaptați comportamentul când este implicat un aspect fundamental al personalității. De exemplu, unei personalități foarte competitive îi va veni greu să nu se manifeste astfel, dar cu certitudine este posibil să-și temperize trăsătura respectivă. Cunoașterea propriilor trăsături de personalitate mai puțin dezirabile înseamnă că ați soluționat problema pe jumătate.

Delegarea domeniilor în care aveți slăbiciuni

Să presupunem că descoperiți că aptitudinile sau personalitatea nu vă sunt adecvate unui domeniu important. De exemplu, poate vă este greu să creați o viziune credibilă asupra viitorului sau să abordați problemele subordonaților. În calitate de conducător, sarcina dumneavoastră este să vă pregătiți pentru toate eventualitățile, nu neapărat să faceți totul în mod direct.

În astfel de cazuri, cel mai bine este fie să căutați susținerea acelor membri ai echipei care dețin talentele necesare, fie să le delegați în mod oficial rolurile respective. Acesta este un exemplu explicit al importanței pe care conducătorii eficienți o acordă organizării echipelor.

Organizarea echipei

Conducătorii cei mai buni investesc multe eforturi în organizarea echipei lor pentru ca ea să funcționeze la parametri optimi. În secțiunea „Lecturi propuse" de la sfârșitul capitolului de față figurează cartea *Built to Last* (*Afaceri clădite să dureze*), care descrie în detaliu acest subiect. Un capitol ulterior este dedicat în întregime problemei, însă aș dori să evidențiez acum câteva elemente esențiale.

Impact de mare succes

Solicitați sfaturi de la persoanele respectate de echipă. Influența vizibilă a unor persoane pe care echipa nu le respectă constituie o modalitate sigură prin care un conducător nou își poate pierde respectul. Când discutați cu membrii echipei, întrebați-i în mod direct pe cine respectă și veți constata probabil că vor reapărea frecvent câteva nume.

Delegarea corespunzătoare

Delegarea este unul dintre cele mai dificile subiecte cu care se confruntă un conducător. Trebuie să analizați în prealabil restricțiile pe care doriți să le impuneți asupra utilizării autorității delegate. În mod ideal, oamenii ar trebui să-și vadă de rolurile ce le-au fost

delegate cu minimum de intervenții din partea dumneavoastră. În același timp însă, responsabilitatea finală pentru toate erorile vă revine dumneavoastră, nu membrilor echipei – trebuie să insistați ca șefii să țipe la dumneavoastră, nu la membrii echipei. Superiorii trebuie să accepte că responsabilitatea rezolvării problemelor vă revine în mod exclusiv.

Mențineți un nivel adecvat de vizibilitate, astfel ca problemele majore să poată fi observate la timp pentru a se întreprinde acțiuni de remediere, dar nu introduceți o birocrație înăbușitoare; subordonații trebuie să învețe din propriile lor greșeli, însă dumneavoastră trebuie să asigurați nivelul cuvenit de îndrumări și susținere pentru cei neexperimentați și, în același timp, să le îngăduiți să rezolve sarcinile în moduri diferite de cele în care ați fi procedat personal... v-am spus că nu-i ușor!

Repartizarea subordonaților-cheie

În general, în orice echipă există relativ puțini oameni care să fie „demni de încredere". De asemenea, există relativ puține persoane cărora să le puteți da o problemă și să fiți sigur că o vor soluționa. În mod similar, există în general relativ puține persoane în care să vă puteți încrede pe deplin că vor interacționa cu clienții și le vor lăsa o impresie bună. Una dintre cheile pentru crearea unei organizații eficiente este de a plasa persoanele cuvenite în posturile cuvenite.

Procedurile ușoare de management

Când se comit greșeli, este foarte ușor să considerați că trebuie creată o nouă procedură de calitate pentru a

evita repetarea erorii respective. Pentru asemenea birocrații există tendința naturală spre creștere permanentă. Este necesar un efort constructiv pentru a pune la punct un sistem în care oamenii să-și vadă de activitățile lor cu un minimum de intervenții de sus, dar păstrând, în același timp, suficientă vizibilitate pentru ca erorile să poată fi observate înainte de a se transforma în probleme serioase. O *conducere* bună poate crea o organizație care să necesite un minimum de intervenții venite de sus.

> Există tendința naturală spre creștere permanentă.

Problemele conducătorului tânăr

Cei mai mulți manageri tineri se confruntă cu realitatea intimidantă de a-și exprima autoritatea în fața unor subalterni mult mai vârstnici și mai experimentați. Primul lucru de care trebuie să fiți conștient este că, probabil, sunteți mai neliniștit decât ei. Probabil că nu sunteți primul manager tânăr pe care au trebuit să-l „instruiască", iar cei mai experimentați subordonați nu vor încerca să vă submineze ori să vă pună în situații stânjenitoare – cu condiția de a urma câteva reguli simple.

Folosiți experiența din cadrul echipei.

Subalternii cu experiență se vor aștepta să fie consultați. Dacă nu le solicitați opiniile, ei vă vor considera fie arogant, fie nesigur pe dumneavoastră. Desigur, finalmente deciziile trebuie luate de unul singur, totuși trebuie să faceți asta fiind foarte bine informat.

De asemenea, ar trebui să vă organizați echipa astfel încât să profite la maximum de pe urma experienței care vă este disponibilă.

Încercați să evitați deciziile impulsive imediat după ce ajungeți în funcție.

Când preluați o echipă, acordați-vă timp pentru a afla detalii despre ea, modul ei de lucru și trecutul ei, înainte de a încerca să schimbați lucrurile.

Fiți foarte precaut când criticați subalterni experimentați.

Dacă trebuie să discutați un neajuns din activitatea unui membru cu experiență al echipei, fiți atent să dețineți date corecte. Ca potențial, aceasta este situația cea mai stânjenitoare în care vă puteți pune. Dacă aveți grijă să tratați cu respect persoana în cauză și să-i arătați că încercați să aflați ce s-a întâmplat, astfel ca ea să poată învăța de pe urma experienței respective, este probabil să vă ajute, făcându-și ea însăși autocritica.

Când trebuie să plecați și cum s-o faceți

Circumstanțe diferite necesită stiluri de conducere diferite. De exemplu, redresarea unei echipe neperformante necesită altă abordare decât creșterea unei echipe de succes, care, la rândul ei, impune o altă strategie decât conducerea unei echipe care nici nu crește, nici nu se diminuează... și așa mai departe. Trebuie să fiți atent cum trece echipa de la un stadiu la altul, deoarece în cazul cel mai bun va trebui să vă adaptați stilul de conducere, dar la fel de necesar poate fi să vă retrageți și să lăsați echipa pe mâinile unui conducător nou.

Conducătorii cei mai buni concep organizații care să nu fie dependente exclusiv de propriile lor aptitudini și se gândesc la succesiune, planificând o tranziție lină către noul conducător, la momentul cuvenit.

Sfat de mare succes

Nu trebuie să vă justificați acțiunile. Există o diferență subtilă între oferirea unei explicații logice pentru acțiunile personale și nevoia de aprobare pentru deciziile pe care le-ați luat – aceasta din urmă lasă impresia de disperare.

Principii de mare succes

Toată cartea de față vă învață cum să fiți un conducător și un manager bun. Secțiunea aceasta evidențiază câteva metode pe care este posibil să le fi ignorat, deși vă pot amplifica poziția de conducător, dar și câteva greșeli care vă vor afecta reputația.

Nu vă temeți să vă suflecați mânecile și să ajutați.

Mulți manageri au jucat diverse roluri în echipa lor înainte să ajungă în poziția de top. Chiar dacă pregătirea dumneavoastră profesională nu vizează domeniul de activitate al echipei, puteți neîndoios contribui cu unele aptitudini – indiferent dacă acestea sunt asociate prezentărilor, organizării sau derulării afacerilor. Lucrul alături de echipă pentru a le oferi valoare clienților vă va arăta o față a echipei pe care n-o puteți zări din simpla postură de șef și poate să ducă la o creștere importantă a respectului pe care vi-l vor arăta subordonații.

Nu vă credeți prea important pentru activități necalificate.

Acceptul de a întreprinde activități necalificate, de pildă spălarea propriei dumneavoastră cești de cafea, vă va spori, nu vă va submina autoritatea.

Protejați-vă personalul.

Nu trebuie să le îngăduiți superiorilor să vă certe în mod direct subordonații; trebuie să insistați ca ei să lucreze cu dumneavoastră pentru că sunteți persoana care va rezolva problema. Dacă trebuie aplicate penalizări, acționați personal. Subordonații dumneavoastră au dreptul de a se aștepta să-i susțineți în relațiile cu restul companiei.

Nu îngăduiți comportamentului egoist să distrugă încrederea.

Dacă echipa simte că una dintre principalele dumneavoastră priorități este cariera personală, nu se va încrede niciodată în dumneavoastră. În cazul în care sunteți foarte ambițios, trebuie să decideți dacă interesele pe termen lung vă sunt slujite mai bine de faptul de a fi un conducător bun; dacă apreciați că așa stau lucrurile, evitați tacticile pe termen scurt care au ca obiectiv promovarea dumneavoastră.

Recunoașteți-vă greșelile și cereți-vă scuze când este necesar.

Prea mulți manageri se tem să nu-și piardă din prestigiu și încearcă să-și acopere greșelile; reputația dumneavoastră nu are însă decât de câștigat dacă vă cereți scuze. Dacă faceți atât de multe greșeli încât scuzele nu mai reprezintă o strategie credibilă, este momentul să încercați altă slujbă, pentru care sunteți mai potrivit.

Fiți onest și vorbiți direct.

Este foarte ușor să fiți ispitit să fiți „zgârcit cu adevărul". Dacă doriți să vă mențineți respectul oamenilor, este mult

mai bine și mai puțin complicat să nu vă abateți de la adevăr. Este de asemenea mai ușor să evitați întrebările și să începeți să vă comportați ca un politician... și în câți politicieni aveți încredere? Probabil că unica ocazie când subordonații vor tolera disimularea va fi atunci când sunteți obligat să apărați linia corporativă; măsura în care o veți face depinde foarte mult de personalitatea dumneavoastră.

Nu încercați să fiți iubit.

Nu confundați respectul cu iubirea. Esențial este ca un conducător să fie respectat; este irelevant dacă este iubit. Căutarea cu orice preț a popularității constituie o rețetă excelentă pentru a nu fi respectat. Iar o problemă asociată este...

Nu încercați să fiți „unul din gașcă".

În mod regretabil, platitudinea despre singurătatea conducătorului se bazează pe adevăr. În calitate de conducător, nu puteți fi niciodată în mod complet un membru al echipei, iar cu prilejul reuniunilor sociale restul echipei nu va uita niciodată, în mod destul de corect, că sunteți conducătorul. Asta înseamnă că există evenimente sociale la care trebuie să participați, de exemplu petrecerea de Crăciun, dar că de obicei este preferabil să declinați invitațiile la reuniuni ad-hoc... în realitate, subalternii nu doresc ca șeful să fie prezent. Dacă nu sunteți invitat, n-o luați ca pe un afront personal.

Nu vă manifestați intimidant.

Sper că nu trebuie să-i conving pe cititori că intimidarea fățișă constituie o trăsătură neplăcută. Mai puțin evidente sunt formele subtile ale acesteia:

- întreruperea vorbitorilor;
- enervările frecvente;
- presiunile exercitate asupra subordonaților pentru a lucra peste orele de program;

- așteptările nerezonabile; de exemplu, să vă așteptați ca subordonații să-și reorganizeze complet programul ca răspuns la o problemă serioasă;
- lipsa de respect;
- impolitețea.

Fiți vizibil.

Un conducător care nu este foarte vizibil nu poate fi un conducător bun. Evitați să petreceți prea mult timp departe de echipă; asta va însemna, probabil, refuzul de a participa la multe ședințe. La locul de muncă, petreceți suficient timp discutând cu subordonații în mod personal. O idee bună este să vă faceți disponibil pentru întrebări ad-hoc, de exemplu servind ocazional cafeaua sau prânzul cu echipa.

Comunicați imaginea proprie asupra viitorului.

Nu este îndeajuns să aveți o imagine clară asupra viitorului, ci echipa trebuie să fie convinsă că ea există. Nu este îndeajuns s-o scrieți pe hârtie și să le-o distribuiți membrilor echipei. Trebuie să implicați echipa în crearea ei și să vă asigurați că acțiunile dumneavoastră dovedesc că imaginea aceea vă dictează deciziile.

Nu sugerați niciodată că o sarcină pe care n-o faceți sau n-o puteți face este simplă.

Dacă nu vă respectați subordonații, ei nu vă vor respecta. Dacă gândiți „bineînțeles că-mi respect oamenii", nu spuneți ceva de felul:

„Cu siguranță, nu trebuie să faci altceva decât să..."
„N-ar trebui să-ți ia mult timp..."
„Am ceva ușor pe care aș dori să-l faci pentru mine..."
„Cu certitudine nu va dura așa mult..."
„Nu mă plictisi cu detaliile..."
„Este doar o schimbare măruntă..."

„Cred că asta îți va rezolva problema..."
„Am văzut chestia asta nouă și excelentă..."
„Îl putem pune pe noul angajat să facă asta..."
„Eu pot face asta pe calculatorul de acasă..."
„Nu mai pune bețe-n roate... Vreau soluții, nu probleme"

Feriți-vă de a face ușor compromisuri.

În calitate de conducător, una dintre sarcinile dumneavoastră este să luați decizii dure. De asemenea, trebuie să căutați în mod activ problemele, punând întrebări provocatoare. În mod frecvent, încercarea aparent rezonabilă de a găsi consensul și de a oferi un răspuns cumpănit nu face decât să întârzie dezastrul inevitabil. Fiți atent la circumstanțele în care trebuie să ieșiți din expectativă și să vă susțineți poziția. Potrivit experienței mele, greșelile făcute din lipsa de reacție sunt mai frecvente decât cele survenite din excesul de reacție. Tot din experiența mea, am observat că subordonații susțin acțiunile clare și decise, întreprinse în circumstanțele cuvenite.

Nu recurgeți la micro-management.

Trebuie să le acordați subalternilor posibilitatea de a-și dezvolta abilitățile. Dacă nu aveți încredere în ei, nici ei nu vor avea încredere în dumneavoastră.

Fiți consecvent și predictibil.

Predictibilitatea și consecvența nasc încredere. Știu că-i o constatare evidentă, însă ea este atât de importantă, încât am considerat că trebuie inclusă aici. Adesea, modul cel mai bun pentru a fi predictibil este să aveți un set de principii fundamentale pe care să le folosiți pentru a vă călăuzi acțiunile. Abordarea aceasta poate duce la fundamentarea unei culturi puternice de echipă și este discutată în capitolul următor.

Rezumat

Conducerea este arta de a ști în ce direcție doriți să meargă echipa și să aveți suficientă credibilitate în fața acesteia, astfel încât să vă urmeze în direcția respectivă.

Conducerea implică o puternică dimensiune morală. Dacă sunteți corect cu echipa, ea va avea încredere în dumneavoastră. Va accepta că aveți neajunsuri, însă pentru a-i câștiga încrederea și respectul trebuie să faceți corect destule lucruri. Acest capitol descrie multe lucruri pe care ar trebui să le faceți și multe lucruri pe care n-ar trebui să le faceți, dacă doriți să fiți respectat și crezut. Eu apreciez că o caracteristică distinctivă a oamenilor este faptul că pot opta să-și modifice comportamentul.

Bănuiesc de asemenea că, dacă citiți această carte, sunteți genul de persoană care dorește să-și îmbunătățească rezultatele, așa că puteți dori să încercați unele abordări noi.

Calitățile dumneavoastră se vor reflecta asupra echipei și, din păcate, slăbiciunile o pot contamina cu ușurință. Puteți încerca să vă modificați comportamentul pentru a vă camufla slăbiciunile, dar dispuneți de o armă suplimentară – puteți organiza echipa astfel încât alți membri ai ei să preia acele roluri pe care nu le puteți interpreta cu succes. Pentru aceasta, trebuie să fiți de acord să vă autoanalizați și să aveți curajul să vă recunoașteți defectele și slăbiciunile.

Lecturi propuse

Collins, James C. și Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Ed. Harperbusiness, New York, 2004[1].

O carte foarte bine documentată care examinează deosebirile dintre companiile cele mai bune și companiile „doar" bune. Deși subiectul îl reprezintă companiile mari, multe observații li se aplică și echipelor mici.

[1] *Afaceri clădite să dureze*, Ed. Curtea Veche (2007). (n. trad.)

3 Cultura de echipă

Unul dintre semnele care arată că vă descurcați bine ca manager este o echipă care se comportă așa cum doriți, fără a fi supravegheată sau instruită în mod explicit. O cultură bine definită în cadrul echipei este un mod excelent pentru a atinge această stare dezirabilă. Dacă membrii echipei știu în mod instinctiv că „noi facem lucrurile așa " și „noi nu facem lucrurile așa ", atunci vor tinde să acționeze în feluri pe care dumneavoastră le aprobați și vor evita să facă lucruri pe care le-ați dezaproba. Mai mult încă, vor exista presiuni între colegii din echipă pentru ca toți să se comporte în moduri adecvate culturii acesteia. Altă consecință dezirabilă a culturii echipei în reconsolidarea principiilor dumneavoastră este faptul că membrii ei vor putea să prezică cu ușurință felul în care veți reacționa față de circumstanțe particulare. Dacă veți auzi pe cineva spunând „știam că așa vei proceda", acest enunț nu indică stagnare și lipsă de imaginație, ci ar trebui să fie considerat un compliment de cel mai înalt nivel.

În ce fel puteți atunci obține o cultură bună și puternică ? Voi reitera regula de aur a managementului într-o formă ușor diferită:

Comportamentul consecvent al conducătorului dă tonul culturii.

Am inclus cuvântul *consecvent* pentru a sublinia că un comportament inconsecvent va produce foarte rapid o cultură disfuncțională. Aproape la fel de rea ar fi inconsecvența dintre vorbe și fapte – în asemenea cazuri, faptele vor stabili cultura, dar reputația vă va fi serios subminată.

Înțelegerea culturii existente

Există o probabilitate însemnată de a prelua o echipă deja constituită. Trebuie să înțelegeți cultura pe care ați moștenit-o și, în mod special, acele aspecte ale ei care sunt foarte apreciate de subalterni. Pentru a modifica orice aspect al culturii existente, este nevoie de o abordare iscusită și onestă. Un manager nou și inteligent își va face timp pentru a înțelege o echipă nouă și va evita schimbările rapide de direcție. O a doua influență asupra culturii echipei o joacă posibilele trăsături culturale puternice ale companiei. De exemplu, în cazul în care lucrați pentru o companie agresivă și combativă, veți avea dificultăți dacă veți încerca să creați o cultură complet opusă tendințelor companiei.

Am împărțit capitolul acesta în două secțiuni. În prima parte am prezentat diversele tipuri de culturi pe care puteți dori să le creați. În partea a doua am introdus metodele ce pot fi întrebuințate pentru

modificarea culturii în direcția dorită; m-am ocupat, de asemenea, și de factorii care pot schimba cultura în moduri pe care nu le doriți, dacă nu vă planificați adecvat comportamentul.

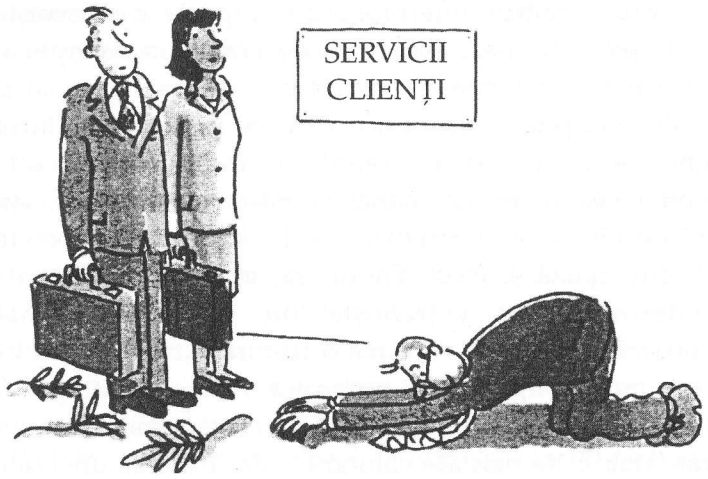
Ce fel de cultură doriți ?

Întrucât această carte li se adresează managerilor care creează valori într-o companie sau celor care oferă servicii altora care creează valori, mulți membri ai echipei vor interacționa cu clienți din interiorul sau din exteriorul companiei. Într-un asemenea caz, vă recomand stăruitor să aveți valori culturale puternice, asociate servirii clienților. În secțiunea despre crearea unei culturi, voi reveni la servirea clienților.

Multe culturi puternice implică ipostaze extremiste și doresc să folosesc aspectul acesta ca pe un exemplu al unei erori frecvente. O cultură este un sistem social și toate disciplinele științifice care se dezvoltă în jurul unor asemenea sisteme complexe – indiferent dacă este vorba despre știința managementului, psihologie sau economie – sunt predispuse la supoziții incorecte despre cauză și efect. Faptul că, în general, culturile puternice sunt extremiste nu implică automat consecința că, dacă veți crea o cultură extremistă, ea va fi în mod obligatoriu și puternică. Alte exemple pot fi (din economie) sistemele economice puternice care au rate stabile de paritate valutară... dar forțarea unei rate de paritate valutară în direcția stabilității nu va produce în mod necesar o economie puternică; sau (din teoria managementului) companiile bune care aproape

întotdeauna au sisteme bune de asigurare a calității..., dar implementarea unui sistem bun de asigurare a calității nu vă va îmbunătăți neapărat compania. În privința extremismului din culturi, vă voi spune să nu vă temeți să creați o cultură extremistă dacă sunteți animat de sentimente foarte intense față de un principiu. În același timp însă, vă avertizez: cunosc puține culturi care să aibă aspecte extremiste multe și diferite. Va trebui să fiți foarte selectiv față de aspectele culturii pe care alegeți să le evidențiați în mod extrem.

> Nu vă temeți să creați o cultură extremistă.



Multe culturi puternice au aspecte extremiste.

Vă sugerez să vă aliniați cultura cu principiile de conducere. Este de asemenea recomandabil să vă gândiți la alinierea culturii în vederea consolidării altor aspecte esențiale ale abordării dumneavoastră manageriale. În aspectele de management al afacerii, de exemplu serviciile pentru clienți sau profitul financiar final, va trebui probabil să adoptați o tehnică pe care *jargonul managerial* o descrie ca fiind *relaxată/strictă*. Asta înseamnă că alegeți câțiva factori-cheie pe care îi veți controla strict, lăsând toți ceilalți factori sub un control mult mai relaxat. Ca exemplu, luați în considerare elementele financiare de control din compania dumneavoastră – pun prinsoare că le puteți identifica imediat pe cele „stricte", indiferent dacă este vorba despre cheltuieli de investiție, flux de lichidități, utilizarea personalului, marje sau volum. Trebuie să examinați care dintre elementele de control stricte pe care le exercitați în interiorul echipei sunt adecvate în mod firesc consolidării culturii.

Sfat de mare succes

Concentrați-vă asupra subiectelor importante ale culturii. Modificarea unei culturi este un proces lent și dificil. Nu vă irosiți timpul încercând să schimbați aspectele care vă displac într-o cultură, dar care, în cele din urmă, nu contează în mod semnificativ. Urmând regula de aur, puteți oricum schimba lent aspectele care vă displac.

Actualmente, puține echipe sunt izolate de nevoia de a explora în mod constant schimbările operațiunilor curente. Pentru a încuraja acest proces, va trebui să

dezvoltați o cultură care tolerează *realmente* eșecul onorabil. Faptul respectiv este subliniat constant de experții în management și majoritatea companiilor admiră în mod nesincer ideea..., dar acțiunile lor trădează de obicei felul superficial în care au înțeles conceptul de tolerare a eșecului. În limitele mai strâmte ale echipei dumneavoastră, trebuie să vă asigurați că aceia care eșuează onorabil nu sunt penalizați, ba chiar, dacă este cazul, că sunt recompensați prin salariu, promoții sau alte aspecte profesionale tangibile.

Multe culturi puternice consideră că aparțin unei elite. Aceasta poate fi o atitudine valoroasă, fiindcă înseamnă că respectiva cultură își fixează standarde foarte ridicate, care vor duce în mod firesc la realizări de înaltă calitate ale echipei. Pe de altă parte, există și o latură mai puțin bună. Elitele tind să fie izolate și-i privesc pe cei din exteriorul culturii lor ca fiind „inutili" sau „stupizi". Din exterior, o elită este numită adesea „arogantă" și „autoritară". Puteți face pași importanți spre contracararea acestei tendințe naturale, dacă veți avea permanent un comportament tolerant și respectuos față de cei din exteriorul culturii și vă veți strădui să dovediți că dezaprobați intoleranța față de cei din exterior.

Crearea și schimbarea unei culturi

Utilizarea timpului propriu

O implicație a regulii de aur este că faptele dumneavoastră îi vor trimite echipei un mesaj foarte puternic despre prioritățile pe care le aveți. Voi da ca exemplu o eroare pe care o văd în mod frecvent. Managerii se

implică adesea în căutarea de noi oportunități pentru afaceri. Nimic greșit în asta, însă dacă ajungeți la stadiul în care petreceți puțin timp, sau deloc, cu afacerea curentă a echipei și cu clienții ei, vă puteți aștepta ca aceia care muncesc pentru a vă genera majoritatea venitului să se simtă desconsiderați.

Procedurile de management

Unul dintre cele mai importante instrumente pe care le aveți la dispoziție este conceperea detaliată a procedurilor din cadrul echipei. Modificarea acestora poate avea un impact major asupra culturii. Referitor la atitudinea echipei față de servirea clienților, voi utiliza un exemplu desprins din lumea afacerilor. Să examinăm impactul pe care-l are aprobarea faptului ca personalul ce interacționează direct cu clienții să aibă autoritate delegată pentru a soluționa operativ unele reclamații, fără a vă mai contacta pe dumneavoastră sau alți factori de autoritate. Vă încredeți să le delegați subordonaților o asemenea autoritate ? De fapt, ce nivel de autoritate sunteți dispus să delegați ? Credeți că aveți nevoie de proceduri suplimentare pentru a gestiona riscul unei aplicări greșite a autorității delegate ? Subalternii dumneavoastră cunosc îndeajuns de bine tabloul de ansamblu pentru a exercita în mod corespunzător o astfel de autoritate ? Sunt suficient de instruiți pentru a pune în practică în siguranță autoritatea respectivă ? Toate aceste probleme îi vor face pe membrii echipei să conștientizeze nivelul la care sunt responsabili în mod personal de satisfacția clientului,

iar conştientizarea respectivă se va înrădăcina rapid în cultura servirii clienţilor. Deşi acesta este un exemplu oarecum simplist, sper că el ilustrează rolul esenţial pe care îl pot juca procedurile în definirea culturii echipei.

Salariul şi promovarea

Modul în care implementaţi salarizarea şi promovarea subordonaţilor va avea un impact serios asupra culturii echipei. În mod inevitabil, veţi fi constrâns de procedurile organizaţionale, dar nu trebuie să uitaţi regula fundamentală a nemulţumirii subalternilor:

Subordonaţii vor fi cel mai mult afectaţi de comparaţia cu alţi membri ai echipei, apoi de comparaţia cu alte persoane din companie şi, în cele din urmă, de comparaţia cu persoane din exteriorul companiei.

Atunci când se ajunge la salariu, promoţii şi prime, trebuie să vă trataţi subordonaţii în mod adecvat, deschis şi obiectiv. O singură decizie eronată de promovare poate să aibă un impact serios asupra credibilităţii dumneavoastră şi un impact major asupra moralului subalternilor – asiguraţi-vă că nu greşiţi! Timpul investit într-o decizie bună este cheltuit cu folos. Rezistaţi tentaţiei de a utiliza promovările şi primele ca răsplată pentru aceia care lucrează la proiectele dumneavoastră favorite; toţi trebuie trataţi în mod egal. Pentru a evita promovarea unor persoane necorespunzătoare, este util să vă prezentaţi ideile privind viitoarele promovări câtorva membri experimentaţi ai echipei.

Mai multe sfaturi detaliate sunt oferite în capitolul 9, „Cursul expertului în management".

Angajările

Alt domeniu în care vă încurajez să vă investiţi timpul propriu este cel al angajărilor. Genul de persoane pe care încercaţi să le angajaţi îi transmit echipei un mesaj foarte puternic. Implicarea dumneavoastră directă va dovedi de asemenea că vă interesează în mod personal viitorul echipei şi reprezintă cheia pentru nivelul de diversitate pe care doriţi să-l tolereze cultura. O eroare frecventă a conducătorului puternic este angajarea de clone ale personalităţii sale, ceea ce consolidează absorbirea de către cultură a eşecurilor conducătorului. Ca exemplu, gândiţi-vă care dintre subordonaţii dumneavoastră actuali sunt cei mai potriviţi pentru a demara un proiect, care sunt buni pentru a lucra la un proiect ajuns la maturitate şi care sunt pricepuţi la finalizarea proiectelor. Aceştia din urmă sunt o specie rară şi tind să aibă personalităţi discrete. Sarcina dumneavoastră este de a vă asigura că deţineţi în echipă o combinaţie suficient de largă din tipurile menţionate. Un avertisment: nu îngăduiţi sentimentelor personale de insecuritate să descurajeze angajarea unor indivizi excepţionali – nu trebuie să-i vedeţi ca pe o ameninţare. Nu uitaţi că oamenii pricepuţi recrutează oameni şi mai pricepuţi, în timp ce oamenii nepricepuţi recrutează oameni şi mai nepricepuţi.

> Cei pricepuţi în încheierea proiectelor sunt o specie rară şi tind să aibă personalităţi discrete.

Procedura de angajare este un exemplu interesant al modului de reînnoire perpetuă a culturilor. O cultură

puternic definită va fi atrăgătoare pentru noii angajați care gândesc în mod similar și va tinde să-i respingă pe aceia care nu se vor potrivi în contextul ei. Dacă este angajat un individ inadecvat, o cultură puternică va manifesta tendința să-l elimine; desigur, nu în mod fizic, însă cineva care nu se încadrează în echipă nu va prospera, nu va fi fericit și adesea va pleca singur.

Sfat de mare succes

Un CV incompetent conceput și redactat înseamnă adesea un candidat necorespunzător.

Atunci când concepeți procedura de angajare, merită să țineți seama de următoarele puncte:

- Gândiți-vă cu atenție la calitățile și îndemânările pe care le căutați și asigurați-vă că procedura de angajare testează existența lor la candidați.
- O zi este de obicei durata corectă pentru procedura inițială de selectare, deși puteți solicita revenirea candidaților care s-au prezentat bine, dar despre care nu v-ați format o părere certă.
- Desfășurați procedura de selectare în mediul normal de muncă și expuneți-i pe candidați la cultura echipei.
- Utilizați cadrul interviurilor oficiale pentru a testa calitățile candidaților (personalitatea, motivațiile, judecata și etica), nu experiența lor profesională. O metodă excelentă este de a le cere să-și ilustreze

răspunsurile prin cazuri personale – „Îmi puteți oferi un exemplu al felului în care ați abordat un superior dificil?"

- Utilizați interviuri neoficiale pentru a testa experiența profesională a candidaților.
- Cereți-le candidaților să vină cu exemple din activitatea anterioară. De foarte multe ori, am văzut programatori angajați de companii care nu văzuseră nici măcar o linie de cod scrisă de respectivii.
- Cereți-le candidaților să pregătească o prezentare de 10 minute despre o experiență personală pe care au considerat-o interesantă în context profesional. Cereți-le câtorva oameni din echipa dumneavoastră să petreacă 10–15 minute cu candidații pentru a le pune întrebări legate de prezentarea respectivă.
- Supuneți candidații unui test practic scurt (în jur de 30 de minute). Eu foloseam un studiu de caz, în care candidatul trebuia să analizeze o problemă profesională destul de generală.
- Cereți unui membru relativ nou al echipei să se întâlnească între patru ochi cu candidatul, pentru ca acesta să-i poată pune întrebări.

Încercați să vă comportați cât mai neprotocolar cu putință. Doriți să aflați multe detalii despre candidat și vreți ca acesta să se poată decide dacă îi place sau nu echipa dumneavoastră. Nu există niciun motiv pentru care interviul să nu fie o experiență plăcută pentru

candidat – dacă este realmente plăcută, crește probabilitatea ca el să accepte o ofertă de slujbă.

Păstrarea subordonaților

Păstrarea persoanelor pe care le-ați angajat, mai ales a celor competente, este în mod evident la fel de importantă ca angajarea lor. Mulți manageri subestimează costurile financiare ale migrației celor mai buni angajați. O cultură puternică poate să aibă un efect spectaculos, pozitiv, asupra păstrării angajaților. Psihotehnicienii au descoperit de mult că lucrătorii sunt motivați de mediile care conferă înțeles vieții lor profesionale. Oamenii sunt de asemenea motivați de necesitatea de a percepe un sentiment de apartenență. Toate acestea apar ca având o natură oarecum spirituală, dar sunt forțe puternice care pot genera o mare loialitate a subordonaților. Oricine și-a câștigat o poziție de respect în cadrul unei culturi puternice se va gândi mult și atent înainte de a renunța la ea, pentru a se muta în altă companie, unde va trebui să reconstruiască de la zero o astfel de poziție.

Ambientul

Efectul ambientului este frecvent subapreciat de către manageri. Deși adesea veți fi constrâns în mod sever de politicile companiei cu privire la locul de muncă, probabil că veți găsi suficient „spațiu de manevră" pentru a adapta ambientul, astfel încât el să se potrivească mai bine culturii pe care o doriți. Poate fi vorba despre a reorganiza o zonă deschisă de birouri, o zonă de întruniri neprotocolare la o cafea sau despre alocarea unor spații pentru

ședințe ad-hoc. Un motiv pentru care locul de muncă provoacă atâtea discuții înverșunate este faptul că angajații înțeleg importanța sa pentru eficiența și fericirea lor... păcat că sunt prea puțini manageri și companii care să înțeleagă acest adevăr.

Rămânând la subiectul spațiului de muncă, propriul dumneavoastră birou expediază un mesaj foarte puternic echipei. Dacă membrii echipei lucrează într-o zonă comună deschisă, iar dumneavoastră aveți un birou izolat, cum credeți că vor interpreta situația? Desigur, dumneavoastră aveți nevoie de mai multă confidențialitate pentru discuții și convorbiri telefonice, însă veți expedia un mesaj pozitiv dacă veți lucra în spațiul comun, rezervându-vă o încăpere mică pentru problemele confidențiale. O istorie (posibil apocrifă) se referă la un nou director executiv de la compania Hewlett-Packard, a cărui primă acțiune după sosirea la noul său birou a fost să scoată ușa din țâțâni și s-o lase rezemată de perete. O dovadă a importanței pe care ambientul o exercită asupra unei culturi este numărul mare de ocazii în care mi s-a relatat această întâmplare. Ea constituie, în același timp, un exemplu bun al felului în care *miturile și legendele* (așa cum le spun experții în management) reprezintă un mod prin care culturile devin autonome. Pe măsură ce noii membri ai culturii le aud, ei receptează un mesaj puternic despre principiile de la baza culturii.

Evenimentele sociale

Evenimentele sociale ale echipei reprezintă o sursă bogată de mituri și legende, de obicei din categoria

celor stânjenitoare. Dimensiunea socială trebuie adaptată la circumstanțele individuale ale oricărei echipe. Unica sugestie pe care vreau să v-o ofer este că, dacă vi se oferă o primă bazată pe rezultatele echipei, este bine să investiți o parte din ea pentru a sponsoriza un eveniment social de echipă.

O pledoarie pentru intoleranță

Voi încheia acest capitol cu o neobișnuită pledoarie pentru intoleranță. Vă sugerez să fiți extrem de intolerant față de orice încălcare a *principiilor* fundamentale ale culturii. De exemplu, dacă integritatea este o piatră de boltă a culturii, indivizii care o ignoră trebuie țintuiți la zid, ca exemplu pentru ceilalți.

Vă sugerez, de asemenea, să evitați tentația de a trece cu vederea abaterile mărunte, așa cum sunt încălcarea regulilor privind diurna, infracțiunile minore de protecția muncii și glumele proaste. Unul dintre motivele pentru care un manager nu poate fi „unul din gașcă" este faptul că liderul culturii trebuie să stabilească standarde ridicate, atât prin comportamentul său, cât și prin felul în care reacționează de fiecare dată când constată că membrii echipei încalcă regulile.

> Conducătorul culturii trebuie să stabilească standarde ridicate.

Rezumat

Principiul care stă la baza culturii echipei este:

Comportamentul consecvent al conducătorului dă tonul culturii.

Acțiunile dumneavoastră vor pune în temă echipa cu privire la ce anume aprobați sau dezaprobați.

Trebuie să fiți conștient de impactul pe care semnalele subtile pe care le expediați îl vor avea asupra culturii echipei. Probleme de felul spațiului de muncă, al modului de ierarhizare a timpului și al reacțiilor față de veștile proaste vor avea un efect important asupra culturii echipei.

Lecturi propuse

DeMarco, Tom și Timothy Lister, *Peopleware: Productive Projects and Teams*, ed. a II-a, Ed. Dorset House, New York, 1999.

Un studiu provocator despre productivitate în industria de software. Conține cea mai bună și mai amuzantă discuție pe care am citit-o vreodată despre efectele spațiului de muncă asupra productivității.

Peters, Thomas și Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Ed. Warner Books, Londra, 1998.

Similară ca sferă de cuprindere cu *Built to Last*. Este o carte faimoasă de management, publicată pentru prima dată în 1982. Exemplele sunt inactuale, dar analiza de bază a culturilor companiilor continuă să fie relevantă.

4 Managementul diferitelor tipologii umane

N-ar trebui ca un manager să-i trateze pe toți la fel ? Simțul înnăscut al decenței și corectitudinii vă va împinge în această direcție, dar în decursul timpului am ajuns să înțeleg că un manager de mare succes trebuie să cunoască trăsăturile particulare și implicațiile complexe ale diverselor profesiuni.

În acest capitol voi examina mai multe profesiuni diferite și voi analiza ce anume îi face să „vibreze" pe cei care le practică. Voi descrie mai multe tehnici concepute pentru a avea o bună relație managerială cu aceste meserii, de la practicanții celor foarte specifice, cum sunt avocații și inginerii de software, până la cei mai generici, ca personalul de suport, agenții de vânzări și copywriterii.

Înainte de a intra în detaliile privind diferitele tipologii umane de al căror management va trebui să vă ocupați și cu care veți interacționa, iată câteva principii fundamentale care se aplică în toate cazurile.

Respectați competența profesională a celor de altă formație. Este lipsit de sens să angajați un avocat și după aceea să vă contraziceți întruna cu el ori să-i ignorați sfaturile. Pe de altă parte, experții pot adesea să uite că rolul lor principal este de a-l *ajuta* pe manager în luarea unei decizii. În multe cazuri, dumneavoastră veți fi acela care trebuie să ia decizia pe temeiuri profesionale și experții trebuie să vă sfătuiască asupra diverselor posibilități și a implicațiilor relevante. De exemplu, dacă o persoană din departamentul de creație publicitară vine cu o idee pentru un produs nou, va trebui probabil să preluați conducerea pentru a analiza modul în care ideea poate fi adaptată pentru a o aduce pe piață. Veți prezenta scenarii de piață, însă persoana creativă va fi aceea care știe cel mai bine cum să-și adapteze ideea la scenariile respective.

Interacțiunea cu experți din domenii profesionale diferite de al dumneavoastră este aproape o artă. Ideile esențiale pe care trebuie să le rețineți sunt:

Nu desconsiderați niciodată competența unui expert.

Mulți experți ar pune la încercare până și răbdarea unui sfânt! Indiferent cât de mult v-ar irita, nu greșiți niciodată dacă vă exprimați iritarea într-o manieră nepoliticoasă. Pentru mulți experți, cea mai gravă insultă este să fie acuzați de incompetență.

Nu vă lăsați orbit de jargon.

Experții cei mai buni se pot face înțeleși de nespecialiști. Există o tendință foarte comună pentru experți de a se ascunde îndărătul unei spoieli de

„mistică profesională". Nu le îngăduiți experților să vă intimideze. Este esențial să le cereți să-și explice ideile într-un limbaj pe care-l puteți înțelege. Dacă aceasta va însemna să puneți întrebări după întrebări... asta-i situația! În cele din urmă, ei vor pricepe că insistați să înțelegeți problemele relevante pentru deciziile pe care trebuie să le luați.

Nu le îngăduiți experților să vă intimideze.

Explicați-vă problemele.

Am descoperit că aproape întotdeauna este foarte productiv să le explicați experților spectrul problemelor dumneavoastră. În mod evident, este mult mai ușor pentru ei să vă ajute dacă înțeleg natura problemelor cu care vă confruntați. De obicei, experților le place să afle cum funcționează afacerea. Vă reamintesc în același timp că nu trebuie să folosiți în dialogul cu ei jargonul profesiunii dumneavoastră!

Feriți-vă de partizanat.

Experții au obiceiul neplăcut de a avea opinii ferme, și nu complet raționale, în unele privințe ale domeniului lor profesional. Trebuie să fiți foarte atent, dacă detectați o sclipire de fervoare religioasă în ochii lor. Este unul dintre acele momente când poate fi necesar să cereți și opinia altcuiva.

Feriți-vă de soluția la modă.

Alt obicei neplăcut al multor profesiuni este de a urma moda cea mai recentă. Este suficient să vă analizați domeniul, pentru a vedea cât de mulți

manageri imită în mod servil cea mai recentă rețetă dubioasă colportată de vreun mentor al managementului. Dacă suspectați acest efect, interesați-vă cât de bine este testată metoda și solicitați exemple ale utilizării ei cu succes.

Fiți suspicios când vi se spune că ceva este imposibil.

Rareori experții vă vor spune o minciună absolută. Totuși când ei afirmă, în mod corect, că ceva este imposibil, s-ar putea să știe că ați fi putut obține lucrul dorit dacă v-ați fi modificat numai puțin întrebarea. De aceea, este atât de important să explorați problemele esențiale și să nu le îngăduiți experților să vă împotmolească în detalii irelevante. O întrebare bună pe care le-o puteți adresa este: „Pot face ceva care să-mi aducă 80% din ce-mi doresc ?".

Feriți-vă de sfaturile care-i desconsideră pe alții.

Am activat în consultanța managerială, așa că știu cât de greu este să reziști tentației de a recomanda studierea în continuare a unei probleme. În mod firesc, experții doresc să deveniți dependent de sfaturile lor. Ținând seama de natura umană, trebuie să preluați conducerea, asigurându-vă că ați căpătat sfatul cel mai bun pentru dumneavoastră, nu cel mai bun pentru consultanți.

Feriți-vă de consultanții care nu vă comunică informații relevante.

Unii experți par să lucreze pe principiul că informația înseamnă putere și vor încerca să drămuiască informațiile pe care vi le dau.

Din cele prezentate mai sus este limpede cât de atent trebuie să fiți când lucrați cu experți consultanți. Ce puteți face atunci pentru a obține tot ce-i mai bun de la ei ? Managerul de mare succes recurge permanent la o metodă-cheie: *pune întruna întrebări până înțelege complet problemele.* Folosiți-vă consilierii pentru a vă informa despre chestiunile relevante. Desigur, ei vă pot sfătui ce decizie să luați, dar clarificați situația de la bun început: dumneavoastră luați decizia, nu ei.

După aceste generalități, să trecem la detalii. În secțiunile ce urmează există pericolul să simțiți că mă fac vinovat de perpetuarea unor stereotipuri agresive despre diverse profesiuni. Voi încerca să evit agresivitatea, dar consider totuși că multe meserii au într-adevăr caracteristici stereotipe. Nu afirm că toți practicanții tuturor domeniilor profesionale dovedesc calitățile pe care le descriu, dar cred că managerii pot să profite de pe urma faptului că știu cum și de ce diverși profesioniști tind să acționeze și reacționeze în anumite moduri. Pentru a mă justifica, aș dori să atrag atenția că am lucrat în departamentele de creație, IT, vânzări și consultanță... așa că, dacă îi insult pe cei care activează în aceste domenii, atunci mă insult și pe mine.

Sfat de mare succes

Chestiunile juridice contează realmente. Dacă le ignorați, o faceți pe riscul dumneavoastră. Dacă lucrați cu contracte, înțelegeri legale sau litigii, trebuie să vă ascultați cu atenție avocații.

Avocații

Voi începe cu o mărturisire: mi-au plăcut foarte mult interacțiunile pe care le-am avut cu experții juridici, iar legislația mi se pare un subiect fascinant. De aceea voi începe cu această profesiune.

În primul rând, de ce oamenii amână întotdeauna consultarea avocaților până în ultima clipă? Dacă le-ar cere sfaturile la timp, viața lor ar fi mult mai ușoară. În al doilea rând, când un contract este adus după ani de zile în fața tribunalului și se constată că a fost conceput greșit, nimeni nu-și amintește presiunea la care a fost supus avocatul pentru a-l întocmi cât mai repede. În al treilea rând, oamenii nu înțeleg importanța chestiunilor juridice și tind să-i trateze pe avocați ca pe un obstacol iritant care-i împiedică să-și vadă de afaceri, în loc să înțeleagă că sunt niște experți care încearcă să-l împiedice pe managerul neglijent să-și riște afacerea în mod inutil. Vă voi scuti de clauzele IV–XXXII din „lamentația avocatului", dar sper că veți recunoaște că există măcar o urmă de adevăr în cele trei aspecte pe care le-am enumerat. De ce, atunci, în majoritatea cazurilor există o relație atât de rece între manager/om de afaceri și avocat? Motivul principal este faptul că trăsăturile fundamentale de personalitate ale managerilor și ale avocaților tind să fie diametral opuse.

Trăsăturile fundamentale de personalitate ale managerilor și ale avocaților tind să fie diametral opuse.

Managerii tind să-și asume riscuri, în timp ce avocații sunt învățați să evite orice risc.

Cred că managerii și avocații trebuie să recunoască în mod deschis această deosebire fundamentală și ambele părți ar trebui să încerce să-și aprecieze reciproc opiniile. Situația de mijloc este *managementul riscului* – avocatul dumneavoastră trebuie să se asigure că înțelegeți implicațiile complete ale tuturor riscurilor pe care optați să le acceptați.

O problemă suplimentară de personalitate pe care managerii trebuie s-o cunoască este că *pregătirea juridică reconsolidează personalitățile adversative*. Avocații sunt învățați să câștige argumentații și de aceea majoritatea avocaților buni agreează o dispută de calitate; ca să nu mai amintesc de faptul că o dispută de calitate este de obicei foarte profitabilă pentru ei.

Voi încheia această secțiune cu ceea ce trebuie să știți, faceți și spuneți pentru a interacționa cu succes cu avocații.

Avocații oferă rareori răspunsuri scurte la întrebări.

Am observat că, atunci când răspund la o întrebare, avocații vor oferi frecvent un context complet al răspunsului lor, revenind uneori până la primele principii. Din experiența mea, știu că este inutil să vă împotriviți și este preferabil să ascultați cu răbdare... poate chiar veți învăța ceva nou.

Nu-i implicați în mod direct pe avocați în primele etape ale negocierilor de afaceri.

Scopul unui contract legal este de a înregistra în mod precis o înțelegere care a fost negociată de oamenii

de afaceri. Avocații nu au motivațiile corecte, nici temperamentele potrivite pentru negocierile de afaceri.

Priviți contractele ca pe niște acte prenupțiale.

Unul dintre principalele servicii pe care le asigură avocații este de a ajuta la stabilirea de comun acord a termenilor de divorț, atâta timp cât ambele părți sunt încă prietene.

Nu le îngăduiți avocaților să vă oprească din tratarea adecvată a unei crize.

Dintre toate cazurile în care am putut să constat lipsa de utilitate a avocaților, cel mai extrem este acela al unei crize. Prin însăși natura și pregătirea lor, avocaților le place să se documenteze pe îndelete pe marginea unui subiect înainte de a oferi sfaturi; de aceea ei reacționează necorespunzător când trebuie să dea răspunsul fulgerător necesar într-o criză. Altă problemă majoră este faptul că o criză poate fi adesea rezolvată, din punctul de vedere al relațiilor publice, prin admiterea onestă a responsabilității. Avocații detestă ca un client să-și recunoască răspunderea și, de aceea, poate fi necesară o mână fermă care să-i țină „la respect". După ce avocații înțeleg că intenționați realmente să vă cereți scuze, ei vă vor fi de mare ajutor în întocmirea unei declarații care să asigure obținerea unui rezultat pozitiv în relațiile publice, simultan cu minimizarea răspunderii financiare.

Personalul IT

Spre deosebire de avocați, problemele colaborării cu cei care activează în departamentul IT au o mai mare

legătură cu natura profesiunii lor, mai curând decât cu caracteristicile lor de personalitate. Deși profesioniștii IT utilizează expresia *inginerie software*, este important ca managerul să înțeleagă că nu este o disciplină de inginerie similară cu, de exemplu, construcțiile civile. Testarea exhaustivă a tuturor procedurilor, cu excepția celor mai simple programe de calculator, ar dura prea mult ca să fie practică. Utilizarea matematicii pentru a dovedi corectitudinea tuturor procedurilor, cu excepția celor mai simple programe, ar depăși tehnologia curentă. Efectele acestei „probleme" matematice sunt binecunoscute:

- chiar și cele mai bune programe software conțin multe hibe;
- proiectele software sunt predispuse la costuri dezastruoase și depășiri de termene.

Există mai multe probleme pe care managerii trebuie să le cunoască dacă lucrează cu personal și proiecte IT, iar unele dintre ele sunt detaliate în continuare.

Estimarea software-ului

Primul lucru care trebuie știut este că majoritatea personalului IT este de un optimism incurabil atunci când se ajunge la estimarea timpului și a banilor necesari pentru a finaliza un software. Ținând seama de complexitatea matematică de la baza software-ului, nu este de mirare că nu există tehnici sigure pentru asemenea estimări. În calitate de manager, trebuie să cunoașteți adevărul: unica metodă care funcționează cât de cât este analogia stabilită cu un proiect anterior. Compararea

celui atual cu cel mai apropiat proiect similar ca mărime, complexitate și funcționalitate vă poate oferi o idee aproximativă despre timp și costuri. Până și această metodă poate fi subminată însă de diferențele existente între noul proiect și cel utilizat ca termen de comparație – de exemplu, alte abilități ale personalului sau deosebiri subtile de funcționalitate care se dovedesc foarte greu de implementat. Dacă nu puteți găsi o analogie bună, proiectul dumneavoastră se va confrunta cu un risc major de timp și depășiri de costuri și riscurile nu sunt niciodată mici, chiar dacă se stabilește o analogie bună. În rezumat:

Fiți precaut, fiți foarte precaut.

Câteva sugestii suplimentare, probabil inutile:

- Orice furnizor care vă vinde orice tehnică sau instrument care fac previzibilă dezvoltarea software-ului este un mincinos (dar produsul poate merita oricum să fie cumpărat).
- Sistemele de calitate nu rezolvă această problemă (dar merită oricum să fie folosite).
- Procedurile de management de proiect nu pot rezolva această problemă (dar ele pot evidenția din timp gravitatea problemei).

Iată și o observație utilă:

După ce au parcurs o treime dintr-un proiect de software, cei care lucrează la proiect vor avea o idee foarte bună despre durata desfășurării sale..., dar tot vor fi excesiv de optimiști.

În felul acesta se ridică pe bună dreptate întrebarea: câte cheltuieli neprevăzute ar trebui să adauge managerul în această etapă pentru a obține o estimare corectă ? Din păcate, nu pot decât să vă ofer o observație personală: când un inginer software afirmă că proiectul este finalizat în proporție de 80%, proiectul a ajuns, în cel mai fericit caz, la jumătatea drumului. În practică, eu obișnuiesc să adaug încă 30% la estimările primite de la personalul IT, după ce acesta a parcurs prima treime a proiectului.

Deși nu este ușor, trebuie să planificați revizuirea termenelor finale și a estimărilor de costuri după parcurgerea unei treimi din proiect. Personalul IT devine demoralizat când știe că are termene finale imposibile.

Proiectele software eșuează de obicei din câteva motive binecunoscute.

Lista următoare este foarte relevantă deoarece, în calitate de manager, dețineți responsabilitatea pentru majortatea elementelor sale:

- Cerința pentru software era prea ambițioasă. Datoria dumneavoastră este să vă asigurați că echipa respectă principiul CMSP – „Cât mai simplu, prostule!" Personalul IT își iubește de obicei tehnologia și va pune rareori sub semnul întrebării nevoia pentru tot mai multă putere de calcul. Ia naștere, astfel, o altă problemă.
- Cerința pentru software devine separată de nevoile utilizatorilor săi finali.

- Managementul slab! Managerii care nu intervin sau care nu iau decizii, fiindcă nu se simt calificați să emită judecăți despre un proiect software; voi relua mai în detaliu acest aspect.
- Continua acceptare a unor termene finale nerealiste și neinformarea managerilor de departament cu privire la problemele fundamentale.
- Excesul de încredere acordat consultanților.
- Reinventarea „apei calde", în locul folosirii soluțiilor standard (și, ocazional, viceversa).
- Abordarea necorespunzătoare a riscurilor cauzate de furnizori și subcontractori.
- Acceptarea unei introduceri totale, complete și simultane a noului software; întotdeauna rulați un sistem nou în paralel cu orice sistem care este înlocuit. Asigurați-vă că există un mod de operare de rezervă pentru momentul când software-ul se va prăbuși... pentru că așa se va întâmpla!

Deși am început această secțiune spunând că ingineria software este foarte diferită de alte discipline inginerești, recitind lista de până acum îmi dau seama că majoritatea problemelor enunțate se aplică perfect oricăror altor profesiuni tehnice.

A treia versiune a software-ului este cea care funcționează.

Majoritatea inginerilor buni de software știu că trebuie să-și „facă bucățele" software-ul de cel puțin două ori în procesul dezvoltării unui cod. De obicei, ei trebuie să le ascundă managerilor faptul că au renunțat la cea mai mare parte a software-lui. Sper că, dacă vă explic

adevărul acesta, vă veți putea planifica în mod activ rescrierile inevitabile câștigând, cu această ocazie, respectul personalului IT. De asemenea, dacă veți descoperi că personalul IT nu consideră că software-ul ar beneficia de pe urma unei rescrieri, ar trebui să vă puneți întrebări cu privire la calitatea programatorilor respectivi.

Securitatea: un necaz pentru personalul IT

Orice profesiune pare să întâmpine probleme și ele merită să fie înțelese, deoarece experții se pot irita în mod firesc când dați peste ele. Pentru personalul IT, securitatea este unul dintre principalele necazuri. Domeniile de afaceri detestă să investească în securitate IT adecvată, dar sunt gata să-i execute pe experții IT când codul de securitate este spart. De aceea, vă rog să ascultați cu atenție când personalul IT discută chestiuni de securitate.

Ascultați cu atenție când personalul IT discută chestiuni de securitate.

Rolurile managerilor în proiectele IT

Deși este posibil să nu știți nimic sau doar foarte puțin despre felul cum se scriu software-urile, experiența, judecata și sistemul dumneavoastră de conducere sunt esențiale în mai multe privințe, după cum urmează:

Specificațiile funcționale ale software-ului corespund necesităților afacerii.

În industria IT este binecunoscut faptul că multe probleme aferente proiectelor de software rezultă din

erori existente la nivelul cerințelor pe care trebuie să le îndeplinească software-ul. Am menționat deja importanța CMSP; trebuie să vă luptați permanent cu complexitatea specifică aspectelor funcționale ale software-ului. De asemenea, trebuie să vă asigurați că specificațiile tehnice respectă cerințele afacerii; indiferent dacă va fi utilizat pe plan intern sau va fi vândut în exterior, software-ul este un mijloc către un scop, nu un scop în sine. Trebuie să susțineți rolul utilizatorilor de software, indiferent dacă aceștia sunt personal din companie sau clienți exteriori. Pe lângă acest rol de determinare a specificațiilor funcționale, aveți responsabilitatea chiar și mai mare de a vă asigura că și caracteristicile nefuncționale ale software-ului satisfac cerințele afacerii...

Arhitectura software-ului are proprietățile necesare afacerii.

Cât este de ușoară modificarea funcționalității software-ului ? Cât este de ușoară transferarea lui pe alt sistem de operare ? Cât este de ușoară asigurarea unei interfețe între mai multe software-uri pe același calculator ori pe calculatoare diferite ? Cât este de ușoară personalizarea software-ului de către clienți ? Cât este de ușoară dezvoltarea acestuia astfel încât să poată accepta mai mulți utilizatori sau mai multe date ? În funcție de scopul lui, unele sau toate aceste întrebări pot fi foarte bune – de aceea, nu ezitați să le formulați ! Pentru manageri este important să înțeleagă că nicio „ilitate" (portabilitate, transferabilitate) nu se va petrece accidental; toate au loc fiindcă software-ul a fost conceput în mod specific pentru a asigura proprietățile

respective. Personalul IT tinde să fie foarte concentrat asupra oferirii unei capabilități inițiale și în mod frecvent acordă prea puțină atenție felului în care software-ul va deveni o componentă pe termen lung a afacerii. Modul de structurare al software-ului (*arhitectura* sa) va determina răspunsurile la întrebările pe care le-am pus. Nu va fi niciodată necesar să știți detalii despre liniile de cod dintr-un software, însă trebuie să puneți întrebările cuvenite pentru a vă asigura că arhitectura este adecvată necesităților afacerii.

Fiți flexibil în adaptarea procedurilor de afaceri, pentru ca acestea să se potrivească mai bine software-urilor standard.

Punctul acesta pare mai degrabă să-l contrazică pe cel anterior. Adevărul este că multe pachete standard impun restricții severe procedurilor de afaceri pe care le susțin. Asta înseamnă că, dacă doriți să faceți economie prin utilizarea de software-uri standard, va trebui să acceptați limitările care sunt impuse asupra cerințelor afacerii.

Introduceți procedurile corespunzătoare de dezvoltare.

Mă refer, în primul rând, la procedurile în care personalul IT știe că nu excelează. Domeniile în care mulți dintre cei care activează în IT știu că au probleme sunt:

- testările;
- documentațiile;
- standardele de codificare;
- reexaminările codului.

Testările sunt cel mai important punct dintre toate acestea. Vă sfătuiesc insistent să vă interesați de la începutul proiectului care este planul de testări și să vă

asigurați că există timp și resurse adecvate pentru ca el să se deruleze corespunzător. Personalul IT competent va dori să-și testeze propriul cod, dar practic nu există înlocuitor pentru testarea independentă de software.

Managementul personalului creator din publicitate[2]

Trăsăturile de personalitate ale angajaților din publicitate sunt ușor de parodiat. Probabil că ne vin în minte imediat termeni ca: aroganți, capricioși, nesiguri, inadaptați social, neconvenționali și vanitoși. Să privim dincolo de stereotipuri pentru a vedea ce anume îi animă pe ei și ce tehnici de management pot fi aplicate cu succes în cazul lor.

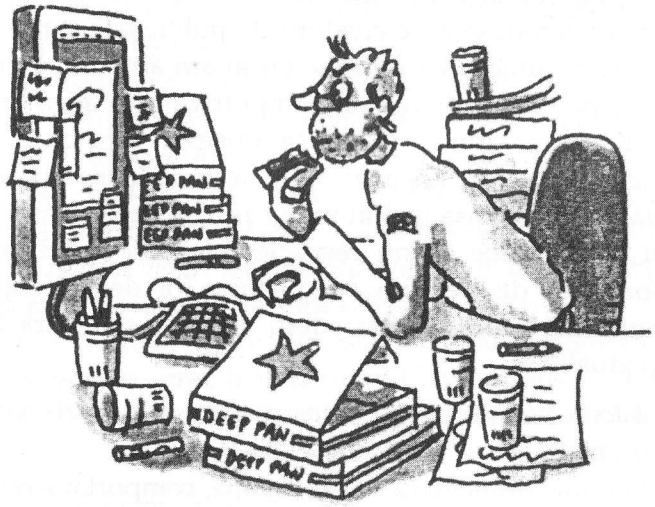
Teama pierderii muzei

Majoritatea creatorilor de publicitate nu știu cum „le vine inspirația" și de aceea sunt în general îngrijorați, sau, mai precis, terorizați de gândul că vor fi părăsiți de abilitatea creatoare. Cum le puteți gestiona această temere? În primul rând, trebuie să creați o cultură care să le ofere sentimentul de securitate. Modul cel mai bun de a o face este să-i tratați cu sensibilitate atunci când creativitatea îi părăsește temporar. Puteți folosi câteva metode bine puse la punct:

- Asigurați persoana în cauză că este o situație perfect normală.

[2] Observațiile aferente se referă îndeosebi la posturile de copywriter și art director dintr-o agenție de publicitate. (n. trad.)

- Înlăturați presiunea termenului final.
- Mențineți persoana respectivă foarte ocupată cu o activitate de rutină; cu cât va fi mai ocupată, cu atât este mai probabil să-și regăsească impulsul creator.



Adesea, creativitatea implică dezvoltarea unei obsesii.

Adesea, creativitatea cere obsesie.

Mulți creatori de publicitate trebuie să devină realmente obsedați de o sarcină pentru a fi inspirați. Dacă le reprimați această obsesie, își vor pierde creativitatea. Asta înseamnă că va trebui să gestionați efectele pe care le cauzează obsesia, dar fără să îndepărtați cauza esențială a problemei. Este important să deosebiți problemele ce fac parte inerent din creativitate

(în legătură cu care puteți face puține sau aproape nimic) de problemele asociate întâmplător acesteia (pe care le puteți aborda).

Regulile nu mi se aplică.

Ba da ! Aceasta este una dintre trăsăturile asociate creativității pe care o puteți aborda. V-aș recomanda să fiți mai tolerant față de creatorii de publicitate care nu respectă regulile. De exemplu, eu m-am abținut să declanșez proceduri disciplinare împotriva unui membru mai puțin creativ... deoarece obsesia creatoare îi împinge pe acești angajați spre neatenție. În analiza finală nu există însă niciun motiv pentru care ar trebui să li se îngăduie să nu respecte reguli și proceduri importante – de exemplu, completarea foii de prezență. O problemă asociată, dar subtil diferită, se referă la individualitate.

Adesea, personalitățile creative nu respectă normele comportamentale.

În multe domenii ca vestimentația, comportamentul și igiena personală, personalul publicitar se abate mult de la normele așteptate de la subordonați. Atâta timp cât individualitatea membrilor săi nu deranjează alți angajați, vă recomand să fiți pe atât de tolerant pe cât o permite compania. A-i cere unui subaltern să se spele mai des este în mod evident una dintre sarcinile cele mai stânjenitoare cu care trebuie să se confrunte un manager... și este numai sarcina sa !

> Personalul publicitar se abate mult de la normele așteptate de la subordonați.

Letargia precede adesea creativitatea.

Angajații din publicitate suferă frecvent de o formă de apatie înainte de a ataca o țintă. Este perfect normal și corect să-i complimentați pentru a-i determina să înceapă lucrul.

Creatorii de publicitate tind să fie foarte sensibili față de mediul de muncă.

În general, acești angajați au nevoie să atingă o stare de concentrare apropiată de transă. Distragerile exterioare pot împiedica intrarea în această stare și de aceea creativitatea este incompatibilă cu spațiile de muncă mari și deschise. Pe unii îi poate ajuta ascultarea muzicii în căști. În privința aceasta însă poate fi necesară creativitatea dumneavoastră managerială. O soluție poate fi munca la domiciliu sau asigurarea de camere separate, izolate fonic. Ca alternativă, vă puteți reorganiza spațiul de muncă deschis, astfel încât să-i grupați laolaltă pe cei care au nevoie de liniște.

Sfat de mare succes

Mulți creatori de publicitate sunt paranoici. Ei necesită desensibilizare regulată, prin discuții care să le alunge temerile irațională.

Mulți creatori de publicitate tânjesc după aprecieri.

Este important să recunoașteți prezența acestei trăsături, altfel riscați să diminuați entuziasmul unui membru creativ al echipei. În același timp, ea oferă oportunități pentru managementul personalului creativ.

Uneori, complimentele vă vor aduce ceea ce doriți. Poate fi posibil, de asemenea, să convingeți un creator de publicitate să accepte o lucrare, spunându-i că-i va aduce prestigiu prin notorietatea ei.

Consultanții

Între consultanți și unii subcontractori există o linie de demarcație foarte subțire. De aceea, eu definesc consultantul ca fiind acea persoană care oferă sfaturi, spre deosebire de cei care-și suflecă mânecile și sunt gata să se murdărească pe mâini, făcând treabă „pe bune". Cred că această definiție indică una dintre percepțiile negative asociate consultanților. Vechea maximă „cine poate – face, cine nu poate – îi învață pe alții să facă" este reformulată în mințile multora în forma „cine poate – face, cine nu poate – oferă consultații". Aspectul acesta este foarte delicat pentru unii consultanți; din experiența mea, tocmai cei mai buni își fac griji în această privință. Astfel, un consultant excelent cu care am lucrat mi-a spus următoarea anecdotă:

Întrebare: Care este definiția unui consultant ?

Răspuns: O persoană care cunoaște peste o sută de moduri de a face dragoste, dar care este încă virgină.

Merită să cunoașteți sensibilitatea potențială a acestei chestiuni pentru consultanți deoarece, dacă le-o menționați, o faceți pe riscul dumneavoastră.

Unele trăsături importante sunt comune majorității consultanților și cunoașterea lor poate fi utilă în a vă

ajuta să le asigurați managementul. În această secțiune mă voi ocupa de două tipuri diferite de interacțiuni pe care le puteți avea cu consultanții: (1) consultanții pe care dumneavoastră sau compania îi angajează pentru a vă oferi sfaturi și (2) situația în care vă ocupați de managementul unor consultanți pe care îi plasați clienților dumneavoastră.

Consultanții tind să aibă mentalitatea pistolarilor.

Nu uitați niciodată că adevărații consultanți sunt mercenari. Le puteți cumpăra profesionalismul, dar rareori le cumpărați loialitatea. Drept urmare, trebuie să exercitați un management foarte strict al consultanților pe care-i angajați. Poate că sunteți partizanul unui management „neintervenționist" al subordonaților și, mulțumită loialității lor față de echipă/companie și a apartenenței la cultura de echipă, ei nu vor abuza de lipsa controlului fățiș. În cazul consultanților pe care-i angajați, ar fi mai bine să stabiliți în mod explicit parametrii în interiorul cărora își desfășoară ei activitatea. Dacă vă ocupați, pe de altă parte, tocmai de vinderea de consultanță și dacă consultanții lucrează pentru dumneavoastră, trebuie să știți că mentalitatea de tipul „pistolar" nu produce buni membri de echipă și mulți consultanți sunt, în esență, indivizi singuratici care-și pun propriile interese mai presus de cele ale echipei. Eu am găsit o modalitate excelentă pentru a menține loialitatea consultanților. Majoritatea acestora se tem că cunoștințele lor de experți se vor

Mentalitatea de tipul „pistolar" nu produce buni membri de echipă.

perima și că firma pentru care lucrează îi va „exploata" pentru profiturile maxime pe care le pot genera cunoștințele curente pentru ca după aceea să-i concedieze când sunt depășiți. Dacă le puteți oferi consultanților dumneavoastră capacitatea de a-și dezvolta noi talente, este mult mai probabil ca ei să rămână loiali echipei.

Consultanții tind să fie personalități competitive.

Mare parte din pregătirea consultanților are o natură foarte competitivă. De exemplu, mulți consultanți de management au diplomă MBA și multe cursuri de MBA sunt modelate după structura foarte competitivă a cursului de la Universitatea Harvard. În plus, multe companii de consultanță au culturi competitive, care sunt modelate după cultura introdusă de McKinsey, părintele companiilor moderne de consultanță. Ar fi prea mult spus că toți consultanții sunt competitivi, totuși aceasta este o trăsătură suficient de marcantă pentru ca să merite s-o cunoașteți. Un efect secundar al naturii competitive a consultanților și companiilor de consultanță este faptul că mulți consultanți au un program prelungit de lucru. Asta înseamnă că lucrează sub presiuni uriașe și de aceea este posibil să fie personalități intolerante.

Consultanții tind să fie foarte preocupați de remunerația lor.

Consultanța este una dintre profesiunile cele mai bine plătite. Din păcate, adăugată competitivității și incapacității de lucru în echipă, remunerația produce mulți consultanți care sunt foarte concentrați asupra banilor pe care-i câștigă. Nu există aproape nicio

modalitate în care managerul unor consultanți să poată evita să fie atras în negocieri salariale agresive și vor funcționa puține dintre metodele ce le pot fi aplicate subordonaților pentru a le modera aspirațiile salariale. Acesta este unul dintre motivele principale pentru care rata migrației este atât de mare printre consultanți și motivul principal pentru care consultanța este una dintre cele câteva profesiuni în care cei de la vârf câștigă salarii similare celor pe care le-ar plăti o companie rivală. O metodă care merită să fie luată în seamă este folosirea recompenselor nonmonetare. De obicei, o companie rivală nu va dori să ridice stacheta avantajelor și semnelor vizibile de statut personal la nivelul celor deținute deja de consultantul pe care vrea să-l atragă, de teamă să nu trezească nemulțumirea actualilor săi angajați. Această situație vă poate oferi un argument puternic pentru a vă convinge consultanții să rămână alături de dumneavoastră.

Consultanții tind să recurgă la argumente intelectuale, nu la empatie.

Consultanții tind să fie personalități analitice, care se mândresc că pot înțelege probleme complexe și le pot soluționa. Urmarea sfatului unui consultant poate să cauzeze frecvent probleme pentru unii dintre subordonații dumneavoastră. Adesea, consultanții nu vor fi preocupați de problemele ce pot fi declanșate de sfaturile lor, ceea ce poate cauza tensiuni între ei și restul personalului din companiile pe care le consiliază.

Aspectele enunțate mai sus se referă la trăsăturile și comportamentele personale ale consultanților.

Următoarele puncte examinează unele caracteristici ale comportamentului lor profesional.

Feriți-vă de consultanții care vă spun ceea ce doriți să auziți.

A-i spune clientului ceea ce-și dorește să audă este un truc foarte vechi. Unicul motiv pentru care subliniez această trăsătură binecunoscută a consultanților este faptul că o văd repetându-se foarte des. Următoarea trăsătură a consultanților este aproape la fel de bine cunoscută.

Este preferabil să le spuneți clienților vești bune, nu vești rele.

Imaginați-vă un consultant de marketing care este angajat pentru a oferi sfaturi cu privire la marketingul unui produs și care constată că produsul respectiv va însemna în mod aproape cert un eșec din punctul de vedere al profitului. Ce probabilitate credeți că există ca el să-i spună clientului că produsul este o nereușită probabilă? Situația aceasta apare de asemenea, în multe moduri insidioase, la consultanții care omit să abordeze probleme fundamentale despre care cred că nu vor să audă clienții lor.

Evitați să deveniți dependent de consultanți.

Este foarte ușor ca un contract de consultanță să conducă încet spre următorul. Nu vă puteți aștepta de la un consultant să vă spună că nu mai aveți nevoie de sfaturile sale; este responsabilitatea dumneavoastră să decideți când nu mai este eficient să-i plătiți sfaturile.

Feriți-vă de sfaturile „universale"

Multe firme de consultanță caută să-și maximizeze profiturile prin uniformizarea serviciilor oferite. Pentru

aceasta, ele atacă un domeniu explicit de probleme și-și instruiesc consultanții să introducă problema clientului într-una dintre categoriile de probleme cu soluții standard. Procedând astfel, ele pot înlătura inițiativa din activitatea consultanților, instruindu-i pe aceștia să aplice metode standard. Ele pot de asemenea să le sporească productivitatea prin întocmirea unor rapoarte ce conțin volume mari de materiale întocmite în prealabil. Sarcina dumneavoastră este să vă asigurați că respectivii consultanți oferă sfaturi complet relevante pentru situația particulară în care vă aflați. Dacă nu sunteți convins că un consultant vă poate recunoaște unicitatea situației, întrebați-vă dacă n-ar fi mai bine să renunțați la serviciile sale.

Feriți-vă de sfaturile bazate pe o metodă imperfectă.

Altă cale de oferire a unui serviciu de consultanță uniformizată constă în consultanța bazată pe o metodă structurată după ultima modă. Într-o asemenea situație, orice limite impuse metodei (și toate metodele au limitări) pot duce la sfaturi incorecte. Cea mai bună consultanță provine de la cei mai buni consultanți – dacă ați cumpărat serviciile unei maimuțe bine dresate, nu vă puteți învinui decât pe dumneavoastră.

Feriți-vă de tehnica „momeală și înlocuire".

Ținând seama de ultimele două puncte privind uniformizarea serviciilor companiilor de consultanță, nu ne mai surprinde larga răspândire a tehnicii „momeală și înlocuire" în domeniul consultanței. Aceasta implică folosirea celor mai buni consultanți pentru a câștiga un

Larga răspândire a tehnicii „momeală și înlocuire" în consultanță.

contract, urmată de folosirea unor consultanți de mâna a doua pentru derularea în sine a contractului.

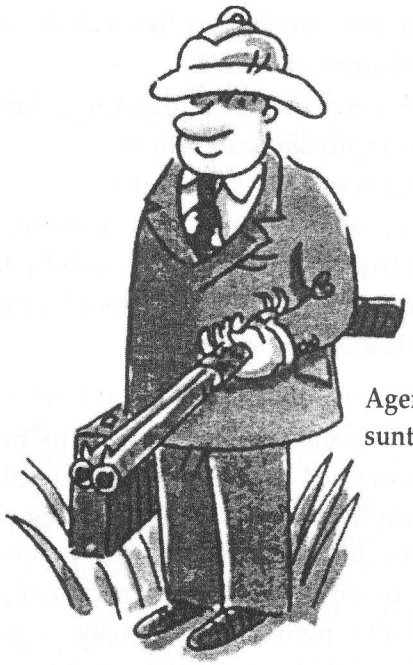
Scurtă pledoarie

După ce i-am criticat pe consultanți în această secțiune, aș dori să spun câteva cuvinte în apărarea lor. Nimic mai deprimant decât să lucrați pentru un client care și-a adus consultanți exclusiv pentru a justifica o acțiune pe care dorea oricum s-o efectueze. În particular, una dintre sarcinile cele mai demoralizante este să fiți angajat pentru a recomanda reduceri de personal. Este însă încântător să lucrați pentru un client care asigură un management serios și care caută realmente idei pentru soluționarea problemelor sale. Pe scurt, clienții își angajează consultanții pe care-i merită.

Agenții de vânzări

Există multe similitudini între caracteristicile agenților de vânzări și cele ale consultanților. Ambele categorii tind să nu probeze calități de buni membri de echipă, afișează o mentalitate de „mercenar", sunt motivate de bani, sunt formate din personalități energice, îngăduie integrității să treacă uneori în planul secund și adoptă programul de muncă prelungit. Diferența majoră între ele este că, spre deosebire de agenții de vânzări, consultanții tind să fie foarte analitici și raționali.

În același timp, agenții de vânzări dețin unele caracteristici remarcabile, care vor fi descrise în continuare.



Agenții de vânzări sunt vânători

Agenții de vânzări sunt vânători.

Agenților de vânzări cu adevărat buni le face plăcere să-și urmărească prada și sunt încântați să-i dea lovitura de grație. Odată ce au început să-și urmărească prada, le poate veni foarte greu să abandoneze vânătoarea. Este important să recunoașteți această trăsătură dacă vă ocupați de managementul lor, fiindcă mulți dintre ei vor fi gata să facă lucruri irațională numai pentru a finaliza o vânzare. Genurile de probleme pe care le puteți întâlni sunt:

- oferirea unui discount prea mare;
- promisiunile nerealiste, de exemplu termene de predare imposibile;

- oferirea unor prea multe, sau imposibile, schimbări ale produsului standard;
- oferirea unor prea multe argumente „convingătoare", de exemplu sfaturi gratuite;
- exagerarea capacităților produsului.

Ca manager, vă revine sarcina de a stabili parametrii precișsi în cadrul cărora să opereze agenții de vânzări și de a aplica disciplina, când (nu „dacă" !) parametrii aceia sunt încălcați.

Agenții de vânzări nu sunt buni membri de echipă.

Adesea, agenții de vânzări nu au o relație bună cu personalul de livrare al produsului/serviciului. Ei consideră, pe alocuri în mod justificat, că înțeleg clientul mai bine decât „cei de sus", că nu le este recunoscută valoarea opiniilor privind felul în care produsul/serviciul ar trebui dezvoltat pentru a fi mai ușor de vândut, că ei reprezintă „linia întâi" a companiei și că toți ceilalți ar trebui să înțeleagă că lucrează acolo doar pentru a le asigura susținere și că nimeni din companie nu afișează o atitudine pozitivă corespunzătoare.

Pe de altă parte, ceilalți membri ai personalului cred, pe alocuri în mod justificat, că agenții de vânzări nu înțeleg complexitatea și profesionalismul necesar pentru a preda un produs/serviciu de calitate, că detestă să li se ceară respectarea unor termene de predare imposibile ori să facă compromisuri în privința calității produsului/serviciului oferit, că detestă faptul că agenții de vânzări nu înțeleg natura produsului/serviciului și cer caracteristici care nu sunt compatibile cu etosul acestuia.

Ei cred, de asemenea, că agenții de vânzări încearcă să-i îndepărteze de clienți și, aspectul cel mai iritant dintre toate, că ei trebuie să muncească până dau în brânci pentru a câștiga bonusurile agenților de vânzări.

Agenții de vânzări dau repede vina pe alții.

Nu știu de ce lucrurile stau asfel, dar din observațiile mele pot spune că este o trăsătură comportamentală foarte accentuată în cazul agenților de vânzări.

Majoritatea agenților de vânzări se așteaptă să lucreze într-o cultură a bonusurilor.

Dacă sunteți un manager care consideră că bonusurile sunt un mod rudimentar de a motiva personalul și care le folosește cu zgârcenie ca mijloc de motivare, trebuie să știți că bonusurile constituie norma pentru motivarea agenților de vânzări. Ca întotdeauna, este esențial să stabiliți cu multă atenție parametrii pentru acordarea bonusurilor.

Exemplu de mare succes

Dacă un bonus pentru vânzări se bazează exclusiv pe volumul de afaceri, agenții de vânzări nu vor fi motivați să caute cel mai mare preț posibil; de aceea este necesar să motivați bonusurile nu numai prin volum, ci și pe baza marjelor.

Managementul personalului de suport

Dacă afirmați: „pentru mine, managementul personalului de suport este același ca pentru ceilalți membri ai echipei", puteți să vă acordați o bila albă pentru

managementul de calitate și să treceți la secțiunea următoare. Motivul pentru care includ aici această secțiune este faptul că multor manageri li se pare dificil să asigure managementul unor subalterni cu o educație și pregătire profesională mult diferită de a lor. Dacă vi se pare la fel de greu, așa cum mi se pare mie, vă pot oferi următorul sfat:

Lipsa de diplome universitare nu implică și o lipsă a bunului simț.

Uneori, mă gândesc că în majoritatea cazurilor persoanele cele mai instruite sunt și cele cărora le lipsește bunul simț. Iar bunul simț și entuziasmul sunt două calități esențiale pe care trebuie să le căutați la personalul de suport.

Este rezonabil să insistați ca personalul de suport să ofere servicii cât mai serioase.

Cheia serviciilor de suport de calitate este seriozitatea. Este inacceptabil ca membrii echipei să simtă că trebuie să controleze permanent personalul de suport, în loc să aibă încredere că își va rezolva singur sarcinile.

Poate fi necesar să vă instruiți echipa pentru a obține cele mai bune rezultate de la personalul de suport.

Nu vă așteptați ca membrii echipei dumneavoastră să știe în mod natural cum să folosească personalul de suport pentru a obține cele mai bune rezultate. Printre concepțiile greșite se numără și următoarele observații:

- Toți cei din personalul de suport sunt niște idioți.
- Toți cei din personalul de suport știu la fel de multe precum cei pe care-i deservesc.
- Toți cei din personalul de suport îți citesc gândurile.

- Toți cei din personalul de suport sunt prea ocupați pentru a mă ajuta.
- Sarcina mea este cea mai urgentă.

Principalul este să știți câte detalii și informații generale trebuie să-i dați unui individ anume din personalul de suport și dacă acestea trebuie scrise sau pot fi transmise verbal. Unii membri ai personalului de suport pot lucra cu specificațiile aproximative ale unei sarcini, în timp ce altora trebuie să le detaliați precis ce anume trebuie să facă. De asemenea, este important să anunțați personalul de suport care sunt termenele finale ale sarcinii și felul în care aceasta se asociază cu celelalte priorități ale sale.

Investiția în trainingul personalului de suport poate aduce profituri însemnate.

Multor membri din personalul de suport nu li s-a spus niciodată cum să ofere servicii de calitate. De exemplu, poate că nu li s-a vorbit despre importanța de a oferi feedback cu privire la progresul unei sarcini și de a avertiza din vreme asupra oricăror întârzieri posibile. În plus, folosirea tot mai extinsă a tehnologiei de calcul la locul de muncă înseamnă că va trebui să investiți în aducerea la zi a talentelor personalului de suport.

Investiți în aducerea la zi a talentelor personalului de suport.

Insistați ca personalul de suport să fie tratat cu respect.

Unii îi tratează pe cei din personalul de suport ca pe niște servitori, fără considerație sau politețe.

Anunțați-vă echipa că un asemenea comportament nu este acceptabil. Eu am ajuns chiar să-i cer personalului de suport să-mi raporteze numele indivizilor nepoliticoși și i-am anunțat fără echivoc pe respectivii că, dacă nu-și schimbă atitudinea, le vor fi retrase serviciile categoriei ultragiate de personal. Politețea nu înseamnă totuși tolerarea unor servicii necorespunzătoare. Dacă acestea nu sunt de calitate, personalul de suport trebuie anunțat politicos, dar ferm, să-și revizuiască atitudinea.

Rezumat

Trebuie să înțelegeți ce vă spun experții. Insistați ca problemele să vă fie explicate într-un mod pe care-l puteți înțelege. Puneți întrebări, până vă lămuriți pe deplin.

Feriți-vă de experții care:

- susțin soluții speciale;
- afirmă că ceva este imposibil;
- caută să vă facă dependent de sfaturile lor.

Când aveți de a face cu avocați, nu uitați că ei manifestă tendința de a se opune riscurilor, detestă să acționeze repede și le plac argumentațiile de calitate (preferabil la tribunal).

Când aveți de a face cu personal IT, nu uitați că ingineria de software nu seamănă cu disciplinele tradiționale de inginerie. Estimarea proiectelor de software este o artă ezoterică, bazată pe comparații cu proiecte anterioare, deși o metodă utilă este de a vă reface estimările după ce s-a desfășurat aproximativ o treime din proiect.

Cele mai multe proiecte software eșuează din motive ce pot fi controlate de manager:

- cerințe inadecvate;
- ignorarea părerilor utilizatorilor de software;
- exces de complexitate în specificațiile software-ului;
- termene finale nerealiste;
- eșecul managementului de a aborda problemele existente, deoarece simte că nu este calificat pentru a interveni.

În managementul proiectelor software, jucați alte roluri-cheie:

- vă asigurați că arhitectura sistemului se ocupă de proprietățile nefuncționale ale software-ului;
- vă asigurați că există proceduri adecvate pentru testare, managementul codului, documentare, standardele de codificare și revizuirea codului.

Când aveți de a face cu creatori de publicitate, nu uitați că mulți dintre ei se tem de pierderea creativității și vor necesita asigurări continue. Pentru a fi creativi, adesea ei trebuie să fie obsedați de sarcina primită și va trebui să decideți cât de tolerant veți fi față de obsesiile lor, ca și față de alte trăsături comportamentale neatrăgătoare.

Consultanții tind să aibă mentalitatea de „pistolari mercenari". Mulți nu vor fi buni membri de echipă și în mod frecvent vor fi foarte egoiști și concentrați asupra banilor.

Agenții de vânzări prezintă multe dintre caracteristicile consultanților. Nu uitați că ei sunt „vânători". De obicei, vor cere bonusuri financiare și vor reacționa

grosolan față de orice stimulente financiare pe care le stabiliți – de aceea, procedați cu atenție.

Trebuie să insistați ca personalul de suport să ofere servicii foarte serioase. Lipsa de diplome nu implică și lipsă de bun simț. Poate fi necesar să vă instruiți echipa cu privire la modalitățile în care poate să obțină cele mai bune rezultate de la personalul de suport.

5 Organizarea echipei

Organizarea personală

Principiile managementului timpului ne sunt bine cunoscute; în cazul în care nu le cunoașteți, există multe cărți bune despre acest subiect. Indiferent însă cât de bine ar funcționa pentru dumneavoastră tehnicile de management al timpului, doresc să vă dau un avertisment:

Oricât de bine v-ați gestiona timpul, nu puteți face tot ceea ce doriți să faceți.

Asta înseamnă că trebuie să folosiți metode de reducere reală a volumul muncii, cum ar fi:

- delegarea;
- renunțarea la sarcinile cu prioritate redusă.

Economie de timp de mare succes

Reduceți-vă nivelul de perfecționism la sarcinile cuvenite. Am văzut destui manageri care munceau până la epuizare, întrucât nu aveau noțiunea unei sarcini făcute destul de bine. Cu alte cuvinte, mare parte din activitățile cu care vă veți irosi timpul nu au o importanță vitală pentru viitorul echipei. Trebuie să vă disciplinați pentru a le identifica pe acelea care pot fi făcute mai puțin bine și apoi să limitați drastic timpul pe care li-l dedicați.

Înainte de a examina organizarea echipei, voi spune câteva cuvinte despre punctul al doilea de pe lista de mai sus.

Renunțarea la sarcinile cu prioritate redusă

Odată, fiind practic sufocat de volumul de mesaje de e-mail primite din interiorul companiei, ce solicitau diverse răspunsuri, le-am ignorat pe toate și am așteptat să văd câți indivizi vor insista. Aproximativ 90% nu au mai revenit cu alt mesaj. Pentru restul de 10% care au perseverat, am răspuns cât mai succint la 80% dintre ei și m-am ocupat atent de ceilalți 20% care mi se păruseră importanți. Rezultatul: m-am ocupat în detaliu de aproximativ 2%.

Pentru ca să nu mă incriminez mai mult, nu voi descrie și alte experimente pe care le-am derulat cu referire la activități și despre care am constatat că le pot ignora fără să dau de bucluc. Nu vă recomand să-mi imitați comportamentul oarecum iresponsabil; v-am descris acest experiment doar pentru a vă sugera să vă

gândiți cu atenție la prioritățile dumneavoastră și să vedeți dacă nu puteți ignora unele sarcini cu o prioritate redusă, pentru a putea acorda mai mult timp activităților realmente importante.

Unele sarcini cu prioritate redusă pot fi ignorate.

Pentru a identifica sarcinile ce nu pot fi ignorate cu ușurință, trebuie să le cunoașteți pe cele care-l interesează pe șeful dumneavoastră. Spunând lucrurilor pe nume cu cinism, merită să aflați care sarcini pot avea impact asupra primei șefului, deoarece vă asumați riscuri serioase dacă le veți ignora tocmai pe acelea !

Sarcini de management

Înainte de a examina diverse moduri posibile de organizare a echipei, merită să prezint o listă tipică de sarcini majore pe care trebuie să le execute un manager obișnuit:

- „lupta cu incendiile": șirul constant de indivizi care vă cer ajutorul în rezolvarea problemelor;
- formularea strategiei afacerii;
- managementul personalului (de exemplu, evaluările subordonaților și negocierea salariului);
- alocarea personalului și a altor resurse;
- managementul operațiunilor (finanțe, spațiu de muncă și toate celelalte elemente de rutină legate de conducerea unei echipe);
- interfața cu restul companiei (atât acțiunile de rutină, cât și inițiativele speciale);

- „șef de stat" (cineva trebuie să-l scoată pe „boss" la plimbare);
- emisar (stabilirea unor legături cu alte grupuri din interiorul și din exteriorul companiei);
- agent de vânzări;
- negociator;
- dialoguri de complezență cu clienții;
- examinarea rezultatelor echipei.

Controlarea finanțelor echipei

Pentru un management eficient al echipei, trebuie să-i organizați și controlați finanțele. Cursurile de training despre elementele de bază ale finanțelor sunt numeroase și compania în care lucrați vă poate recomanda probabil unul cuvenit. În mod similar, există o mulțime de cărți și resurse foarte utile, disponibile pe Internet. Trebuie să înțelegeți conceptele de la baza „bilanțului" activităților echipei dumneavoastră. Dacă nu cunoașteți statutul financiar al echipei, este ca și cum ați zbura cu un avion rapid prin ceață, la o altitudine joasă în munți, *fără aparate de bord* – o situație potențial fatală. Personal, apreciez că acest aspect al muncii de manager este incredibil de plictisitor, dar nu mă deranjează să mă ocup de el, dacă iau în considerare alternativa.

Vă puteți bizui exclusiv pe sistemele financiare ale companiei? Răspunsul concis este „nu", iar motivele sunt mai multe:

- În domeniul calculatoarelor există o axiomă cu acronimul GIGO – Garbage In, Garbage Out

(aprox. „prostii bagi, prostii scoți"). Un motiv pentru a avea propriile dumneavoastră registre se referă la sesizarea erorilor din cifrele oficiale.

- Frecvent, aveți nevoie de cifre mult mai simple pentru a controla operațiunile echipei, iar în ceea ce privește sistemele companiei, va fi adesea mai greu de văzut pădurea din cauza copacilor.
- Pentru a înțelege ceea ce pare a fi o anomalie, va trebui deseori să accesați date din ce în ce mai detaliate dintr-o zonă specifică. Sistemele corporative sunt în general ineficiente cu referire la genul acesta de accesare.
- Sistemele companiei sunt structurate pentru a superviza aspectele financiare esențiale; de exemplu, controlul fluxului de numerar. Adesea, veți împărtăși interesul pentru aspectele respective, dar cu certitudine veți avea alte cerințe pe care sistemele companiei nu le acceptă.

Să luăm acest ultim punct și să-l dezvoltăm puțin, folosind iarăși analogia avionului – care sunt aparatele de bord de care veți avea nevoie? Doriți să vă cunoașteți viteza și altitudinea față de sol? Ce altceva vă mai trebuie? Analizați care aspecte ale finanțelor sunt realmente esențiale pentru sănătatea financiară a echipei, apoi concepeți foi de calcul tabelar pentru a le monitoriza. Poate fi vorba despre actuala și viitoarea utilizare a personalului, despre fluxul de comenzi primite, despre cheltuielile cu subcontractorii sau despre fluxul de numerar și facturi.

Iată câteva sfaturi:

- Nu uitați că GIGO se aplică și pentru cifrele dumneavoastră. Încercați să vă verificați cifrele și prin alte metode, căutând concordanța internă, concordanța cu realitatea (o utilizare de 200% este ceva neobișnuit) și concordanța cu cifrele companiei.
- Nu vă încredeți orbește în foile de calcul tabelar. Ele sunt bune doar în măsura în care formulele pe care le conțin sunt bune. Este foarte ușor să scrieți greșit o formulă sau să scrieți o formulă plauzibilă, dar eronată (dacă taxele reprezintă 15%, atunci un preț fără taxe nu este cu 15% mai mic decât cel cu taxe). Întotdeauna merită să rugați o persoană mai experimentată să vă verifice concepția foilor de calcul tabelar.
- Dacă nu aveți experiență, întrebați o persoană mai experimentată care sunt capcanele clasice (cu taxe sau fără taxe, nesocotirea faptului că toți pleacă vara în concediu, evaluarea nerealistă a duratei procesării facturilor etc.).
- Nu uitați că măsura calității unor de foi de calcul tabelar este dată de alertarea din timp asupra problemelor. Asta înseamnă că va trebui să vă proiectați în viitor indicatori financiari esențiali. Pentru a avea succes în această privință, trebuie să vă actualizați permanent datele din foile de calcul tabelar.

Delegarea responsabilităților

Ce trebuie delegat

Primul lucru care trebuie accentuat este faptul că organizarea echipei trebuie clădită în jurul abilităților personalului pe care-l aveți sau pe care-l puteți angaja. Metoda proiectării unei structuri ideale de echipă, urmată de încercarea de completare a tuturor posturilor din structura respectivă, poate funcționa numai dacă echipa este îndeajuns de mare pentru a putea găsi suficient personal cu abilitățile cerute. Întrucât această carte se adresează nivelului inferior de manageri dintr-o companie, ar fi preferabil să articulați structura echipei în jurul oamenilor pe care trebuie să-i conduceți.

Trebuie să vă concentrați asupra faptului că veți dispune doar de un număr limitat de subordonați care pot conduce un proiect sau o sarcină și pe care vă puteți baza s-o ducă la bun sfârșit. Dacă ați avea cinci asemenea subalterni, veți putea face cu adevărat bine numai cinci lucruri... de aceea, asigurați-vă că cei cinci subordonați activează în cele mai importante cinci roluri. După aceea, va trebui să vă descurcați cu posibilitatea ca alte sarcini nu se deruleze la fel de lin.

Rolurile evidente pe care le puteți delega sunt cele de management de rutină a personalului și operațiunilor. Dintre acestea două, cel mai important pentru delegare este managementul operațiunilor, întrucât este stresant și consumă mult timp. În plus, tipurile de personalitate care sunt buni conducători nu sunt reprezentate întotdeauna de indivizii cei mai potriviți

Puteți delega managementul operațiunilor la mai multe niveluri.

pentru a se ocupa de operațiunile detaliate de zi cu zi ale echipei. Puteți delega managementul operațiunilor la mai multe niveluri. La o extremă, vă puteți transfera majoritatea responsabilităților unui administrator profesionist; la extrema opusă, puteți păstra responsabilitățile majore și să aveți un asistent de încredere care să execute restul majoritar al sarcinilor de rutină.

Dacă nu sunteți priceput în relațiile interpersonale, vă recomand stăruitor să încercați să găsiți pe cineva căruia să-i delegați managementul personalului. Chiar dacă nu simțiți nevoia de a delega multe responsabilități, există un avantaj în a avea pe cineva din cadrul echipei care să vorbească în mod regulat cu subalternii despre grijile lor. Un asemenea individ poate fi folosit ca intermediar între personal și dumneavoastră înșivă. Indiferent cât de bun ați fi în relațiile interpersonale, veți fi întotdeauna șeful și subordonații nu vor fi la fel de deschiși cu dumneavoastră pe cât ar fi cu o persoană independentă. Aceasta din urmă poate, după aceea, să vă abordeze în numele unui individ anume sau să ridice o problemă de „interes general", fără a nominaliza explicit pe cineva.

Am folosit mulți ani un astfel de sistem și a funcționat mereu foarte bine. În cazul în care compania dumneavoastră are un departament de resurse umane bine pus la punct sau reprezentanți de sindicat buni, aceștia pot îndeplini un rol similar.

Dacă vă delegați unele responsabilități, n-ar fi rău să vă gândiți să aveți un grup mic de „locotenenți" de încredere care să acționeze ca un mini-consiliu, al cărui președinte sunteți dumneavoastră. Dacă aveți oameni de calitate, care se înțeleg bine între ei, acest grup poate funcționa excelent. Dacă însă grupul nu are relații interne strânse, este mai bine să acționați singur în calitate de conducător.

Vi se va cere probabil să vă numiți unul sau mai mulți adjuncți. Puteți proceda în două moduri distincte. Adjunctul poate acționa exclusiv în absența dumneavoastră; de la el se așteaptă să nu ia decizii majore cât timp lipsiți. Cealaltă modalitate este ca adjunctul să fie împuternicit permanent și să aveți grijă ca el să cunoască tabloul de ansamblu, astfel încât să poată lua decizii reale. Metoda pe care o veți alege va depinde de măsura în care vă încredeți în adjunct și de cât de bine puteți lucra împreună.

Dacă aveți un personal adecvat, poate fi util ca unii membri ai echipei să lucreze direct pentru dumneavoastră, chiar dacă nu permanent. Ei pot juca rolul de asistenți generali sau pot să efectueze proiecte specifice în numele dumneavoastră – să implementeze, de exemplu, o inițiativă venită de sus. Abordarea aceasta are trei efecte benefice: vă reduce suprasolicitarea, poate fi utilă pentru dezvoltarea carierelor celor care lucrează pentru dumneavoastră, iar cei cu care lucrați în mod direct vă pot ajuta să înțelegeți problemele care-i îngrijorează pe membrii echipei.

În funcție de mărimea echipei, poate fi necesar să introduceți un nivel de management între dumneavoastră

și ceilalți membri ai echipei. Dacă trebuie să procedați astfel, vă îndepărtați de tipul de manager căruia i se adresează această carte. Există totuși o limită a mărimii echipei pe care o puteți conduce într-o ierarhie complet plană.

Un domeniu care merită o examinare atentă este nivelul de suport administrativ pe care-l introduceți în echipă. O poziție extremă este să angajați mai multe persoane creatoare de plusvaloare și să le cereți să-și facă singure fotocopiile, rezervările de bilete etc. Reversul medaliei este să nu acceptați ca angajații foarte bine plătiți să facă munci necalificate. Părerea mea este că suportul excelent este foarte eficient, dar suportul inadecvat este mai mult decât inutil.

Modul de delegare

Care sunt problemele din cauza cărora este atât de dificilă delegarea reală? În capitolul introductiv al acestei cărți am inclus un avertisment care-l prevenea pe cititor să interpreteze toate sfaturile în contextul unic al activității sale. Delegarea este un exemplu clasic al înțelegerii de către manager a contextului în care responsabilitatea este transmisă altcuiva din echipă.

Definirea responsabilității și autorității pe care le-ați delegat

Lucrul acesta poate fi realmente dificil, însă dacă doriți ca delegarea să aibă succes, este necesară o investiție masivă de timp și gândire pentru a defini cât mai precis responsabilitățile și autoritatea pe care le delegați. În mod inevitabil, pe măsură ce înaintați, va trebui să rafinați definițiile respective, ceea ce implică existența unei relații profesionale optime cu persoana delegată.

Cât de mult vă puteți încrede în persoana delegată?

Această problemă trebuie neapărat abordată. Frecvent, vă veți afla într-o situație în care fie nu știți dacă puteți să vă încredeți în persoana respectivă, deoarece cunoașteți prea puține sau chiar nimic despre trecutul și experiența ei, fie aveți motive să nu vă încredeți în ea.

În cazul în care nu știți dacă puteți avea încredere în angajatul acela, va trebui să examinați cu multă atenție cele două aspecte; stabilind nivelul corect de vizibilitate și control și hotărând dacă puteți îngădui ca persoana să eșueze și ce veți face în cazul respectiv. De asemenea, ar trebui să vă întrebați ce nivel de suport necesită o persoană lipsită de experiență, care abordează pentru prima dată o responsabilitate nouă. Dacă este adecvat, puteți juca rolul de mentor/profesor.

Decideți nivelul corect de vizibilitate.

Dacă aveți motive să nu vă încredeți în persoana căreia ar trebui să-i delegați responsabilitatea, vă puteți confrunta cu o problemă reală. Trebuie să vă creșteți vizibilitatea și controlul și, în același timp, să aveți planuri de rezervă, asta în eventualitatea în care persoana dă greș. Este ușor să ajungeți la cazul limitativ în care ar fi mai convenabil, din punct de vedere al costurilor, să nu delegați. Trebuie de asemenea să vă întrebați ce ar putea face persoana în cauză pentru ca să puteți avea mai multă încredere în ea și apoi să vă întrebați de ce n-ați întreprins nimic în privința respectivă.

Decideți nivelul corect de vizibilitate și control.

În mod obișnuit, mulți manageri nutresc convingerea greșită că delegarea este o problemă clar definită, fie în

alb, fie în negru, și că nu are rost să delegați pe cineva dacă va trebui să-l monitorizați. În opinia mea, ar trebui să mențineți un nivel de vizibilitate potrivit cu experiența persoanei, trecutul profesional și nivelul de pagube care ar fi determinat de eșecul său. Merită să precizați ce nivel de vizibilitate și control veți exercita. Este mult mai bine să procedați astfel decât să abordați scenariul deloc neobișnuit în care delegați pe cineva și apoi intrați în panică în clipa când ceva merge prost și fie anulați responsabilitatea, fie introduceți elemente drastice de control.

Îmi pot permite ca persoana delegată să aibă insucces? În caz afirmativ, cum procedez dacă se întâmplă așa ceva?

Trebuie neapărat să vă puneți această întrebare și să răspundeți la ea. Dacă răspunsul se referă la faptul că insuccesul va determina pagube majore, atunci discutați subiectul cu persoana implicată înainte de a începe activitatea și explicați-i ce planuri aveți dacă vor apărea probleme negative.

Îngăduiți-le oamenilor să abordeze problemele în moduri diferite de cel în care ați proceda dumneavoastră.

Trebuie să vă învățați să nu interveniți dacă cineva abordează o sarcină cu totul altfel decât ați fi procedat dumneavoastră. Dacă întrevedeți probleme în felul în care își îndeplinește sarcina, îl puteți preveni asupra pericolelor potențiale, dar, dacă este responsabil, el trebuie să ia decizia finală asupra felului în care trebuie să procedeze.

Nu subminați prin delegarea autorității

Îi puteți submina în numeroase moduri aproape insesizabile pe cei cărora le-ați delegat autoritatea:

- dacă sunteți prezent la ședințe pe care ei ar trebui să le conducă, participanții la ședință vor aștepta în mod firesc ca dumneavoastră să luați deciziile;
- dacă nu le oferiți toate informațiile de care au nevoie pentru a-și îndeplini activitatea în mod cuvenit; de exemplu, cele referitoare la contextul în care vor acționa;
- dacă nu opriți intervențiile directe ale unor superiori;
- dacă nu precizați că dumneavoastră veți accepta responsabilitatea totală în cazul în care lucrurile merg prost;
- dacă nu anunțați clar că ei vă pot consulta pentru sfaturi și suport;
- dacă îi criticați în public;
- dacă luați decizii pe care fie ar trebui să le ia ei, fie ar trebui să-i consultați în privința acestora;
- dacă folosiți excesiv vizibilitatea și controlul;
- dacă folosiți insuficient vizibilitatea și controlul;
- dacă sunteți preocupat de detalii inutile;
- dacă le minimalizați sarcina sau rolul;
- dacă interveniți; de exemplu, discutați probleme nepotrivite cu subalternii lor;
- dacă schimbați frecvent regulile esențiale.

Definiți criteriile de succes și eșec.

Persoanele delegate trebuie să știe dacă vă mulțumește felul în care își îndeplinesc sarcina/rolul. Dacă nu puteți oferi criterii bine definite ale succesului și

eșecului, va trebui să oferiți feedback informativ regulat asupra calității activității lor.

Încercați să evitați delegarea ca răspuns la o criză.

În mod frecvent, managerii delegă sarcini doar atunci când devin supraîncărcați. Sper că am fost clar că delegarea unei sarcini necesită un volum considerabil de atenție și pregătiri – exact ceea ce nu veți face dacă acționați sub presiune. Este preferabil să delegați responsabilitățile din timp, pentru a evita supraîncărcarea. Dacă trebuie să delegați o responsabilitate ca răspuns la o situație urgentă, acordați-vă timp să o faceți corespunzător... iar dacă optați să zoriți lucrurile, nu vă plângeți după aceea că totul merge prost!

Folosirea consultanților

Toți cunoaștem companii care au ajuns excesiv de dependente de consultanții pe probleme de management. Există totuși momente când este recomandabil să angajați pe cineva din exteriorul echipei:

- Când este nevoie de un punct de vedere extern. Este posibil ca dumneavoastră și echipa să vă bazați deciziile pe ipoteze implicite ce pot fi contestate de cineva din exterior. De asemenea, persoanele din exterior pot fi imparțiale, ceea ce poate ajuta la contracararea elanului dumneavoastră și al echipei.
- Când doriți să introduceți pe termen limitat un talent specific. De exemplu, dacă încercați să clădiți o oportunitate de afaceri în contextul unei

piețe noi pentru echipă, poate fi util să angajați consultanți de marketing și vânzări cu experiență pe piața respectivă, până este clar dacă oportunitatea va fi sau nu de succes.

Rezumat

Modul în care delegați responsabilități este una dintre tehnicile principale pe care le puteți utiliza pentru a vă controla suprasolicitarea profesională. În același timp este o metodă eficientă pentru a acoperi domeniile în care nu sunteți foarte competent.

Nu există un singur mod corect în care să vă organizați echipa. Acest capitol oferă o serie de tehnici ce pot fi utilizate *dacă și numai dacă dețineți personal corespunzător pentru a-i delega responsabilitățile* – trebuie să lucrați cu oamenii de care dispuneți.

6 Sfaturi de afaceri de mare succes

Introducere

Discernământul dumneavoastră în afaceri vă poate consolida sau dezmembra echipa. Poate că sunteți excepțional de bine dotat în lucrul cu oamenii, dar dacă nu puteți oferi rezultatele financiare așteptate, totul s-a terminat. Șlefuirea permanentă a talentelor specifice pentru afaceri ar trebui să fie o prioritate de vârf și de aceea îi voi dedica un capitol aparte. Mi-ar trebui, de fapt, o carte întreagă în care să prezint în mod adecvat calitățile necesare unui manager de primă linie, dar examinând cinci activități de afaceri esențiale și extrăgând pentru fiecare cele mai importante sfaturi de mare succes, vă pot oferi din start un avans considerabil. Există multe cărți de calitate care se ocupă de activități specifice de afaceri, așa cum

sunt negocierile, vânzările, finanțele, prezentările și altele similare, așa că mă voi limita la cinci domenii principale:

1. realizarea de produse și servicii;
2. crearea unei strategii de afacere de mare succes;
3. marketingul;
4. prezentarea;
5. procedurile de business.

Voi încheia capitolul cu sfaturi diverse.

Produsele și serviciile

Să nu-i credeți pe cei care vă spun că marketingul este mai important decât produsele și serviciile dumneavoastră. De altfel, să nu credeți că există ceva care să fie mai important decât un produs/serviciu excelent. Produsul excelent nu este o garanție a succesului, dar nimic (și accentuez – nimic!) nu are o importanță mai mare pentru succesul afacerii.

Sfat de mare succes

Gestionați-vă entuziasmul.

Găsirea unei idei excelente și dezvoltarea ei ulterioară într-o afacere profitabilă nu au nimic ezoteric, atunci, de ce sfârșesc prost de atâtea ori? Pe scurt, pericolul principal este, în același timp, cheia succesului dumneavoastră: entuziasmul. Este lesne de văzut de ce majoritatea afacerilor sunt întemeiate pe entuziasm. El asigură perseverența, energia, înflăcărarea și determinarea de a depăși obstacolele inevitabile pentru a ajunge la succesul final. Entuziasmul este atât de important, încât multe companii nu vor urmări o oportunitate de afaceri, dacă nu au un conducător entuziast care să susțină produsul.

Următoarele sfaturi vă vor ajuta să gestionați latura negativă a entuziasmului, care vă poate orbi foarte ușor față de realitatea unei situații.

Sfat de mare succes

De câte ori este posibil, fiți zgârcit.

Nu vă lăsați ispitit să vă dovediți angajamentul prin investirea unor sume mari. Oricât de convins ați fi asupra succesului final, trebuie să cheltuiți banii ca și cum eșecul ar fi rezultatul cel mai probabil. Menținerea costurilor sub un control strict are un dublu avantaj: se ajunge mai ușor la profit și se reduc pagubele, dacă trebuie să abandonați oportunitatea de afacere. De obicei, este recomandabil să încercați mai multe oportunități precaute, decât să riscați totul pe o carte mare și costisitoare. Nu uitați că principiul 80:20 al lui Pareto înseamnă că, de obicei, puteți realiza o sarcină cu aspect profesional utilizând doar o fracțiune din cheltuielile necesare unei soluții „suflate cu aur" (puteți obține 80% din efect pentru 20% din cost).

Un sfat asociat este:

Sfat de mare succes

Nu încercați să alergați până nu v-ați convins că puteți să pășiți.

Încercați să vă minimizați investiția până este clar că afacerea trece dincolo de sfera clienților care o „îmbrățișează din prima". Dacă ați constatat că vă puteți crește cu ușurință baza de clienți, este momentul să călcați pedala accelerației.

Un al doilea motiv pentru a porni rezonabil de încet la drum poate fi rezumat prin sfatul următor:

Sfat de mare succes

Nu vă temeți să vă schimbați propunerea de afacere.

Unul dintre cele mai bune rezultate ale entuziasmului este faptul că duce la acțiune și adesea acțiunea duce la idei... așa că nu vă temeți să folosiți ideile respective. În vreme ce discutați cu clienții potențiali și căpătați feedback cu privire la propunerea dumneavoastră, veți descoperi de multe ori că puteți vinde mai bine cu totul alt produs/serviciu.

Pentru a implementa acest sfat, trebuie să vă asigurați că puteți încorpora schimbările...

Sfat de mare succes

Concepeți-vă produsul/serviciul, astfel încât să fie flexibil și adaptabil.

Unul dintre puținele domenii în care vă sugerez să investiți mai mult decât minimul absolut este conceperea produsului/serviciului astfel încât el să poată fi ușor adaptat, pe măsură ce aflați ce doresc clienții să cumpere de fapt. Aproape întotdeauna, o oarecare investiție inițială pentru a facilita adaptarea produsului/serviciului înseamnă bani bine cheltuiți.

Desigur, forma finală a schimbării este moartea...

Sfat de mare succes

Trebuie să fiți pregătit și dispus să puneți capăt.

Nu este nimic rușinos în a recunoaște că o propunere de afacere este un eșec onorabil. Problema este că entuziasmul vă va șopti la ureche că un ultim efort asumat vă va duce la succes. Cum puteți ignora șoapta aceea insinuantă? Trebuie să stabiliți obiective clare, pentru a ști când a sosit clipa să definitivați situația.

V-aș îndemna, de asemenea, să adoptați următorul sfat:

Sfat de mare succes

Obțineți acces la recomandări autoritare, imparțiale.

Cea mai bună situație posibilă este ca șeful dumneavoastră să fie atent la ce faceți și să vă spună când să încheiați definitiv lucrurile. Dacă nu aveți acest noroc, trebuie să vă adresați unor consultanți obiectivi, în care aveți încredere.

Ajungem astfel la următorul set de sfaturi, care se concentrează asupra necesității de a vă analiza obiectiv propunerea.

Sfat de mare succes

Asigurați-vă că propunerea „cumpărați-o !“ este cu adevărat irezistibilă.

Voi ilustra acest punct cu un exemplu din propria mea experiență. Răspundeam de vânzarea unei tehnologii ce ușura mult crearea unui software care putea fi adaptat pentru toate variantele sistemului de operare UNIX. Tehnologia era unică, foarte inteligentă și reducea cu mai mult de jumătate costurile de adaptare. Știam că firmele care-și vindeau software-urile pe multe sisteme UNIX cheltuiau adesea până la 50% din bugetele de cercetare-dezvoltare numai pentru adaptare. Părea o propunere irezistibilă, nu-i așa ? Ei bine, n-a fost ! Problema era că adaptarea era percepută ca o activitate de risc redus – cheltuiai sumele necesare și rezolvai treaba. Managerii nu erau pregătiți să investească pentru a schimba ceva care funcționa, doar în scopul de a economisi bani, ci acceptau investițiile numai pentru a rezolva ceva care le dădea reale bătăi de cap.

Câteva puncte utile de luat în considerare pentru identificarea unei propuneri „cumpărați-o !““ cu adevărat irezistibilă:

- Rezolvă una dintre primele trei probleme ale clientului ? La fel ca aspirina, este foarte ușor să vindeți ceva care duce la dispariția unei dureri neplăcute.
- Cât de ușor este de utilizat produsul ? Dacă produsul sau serviciul necesită un efort important din partea clientului pentru a-l utiliza, atunci propunerea devine mai puțin atrăgătoare. Poate fi

ceva foarte simplu – de exemplu, un editor constată că-i mai ușor să vândă o carte subțire decât o carte groasă.

- Dacă există o piață pentru produsul sau serviciul respectiv, vă deosebiți în mod clar de concurență ? Dacă nu sunteți bine detașat, veți avea nevoie de alte avantaje importante, de exemplu de un puternic brand existent pe care-l puteți exploata, ori de canale mai bune spre piață.
- Aveți o „prezentare-fulger“ realmente simplă, clară și convingătoare – îi puteți prezenta propunerea unui client în mai puțin de un minut ?
- A apărut vreo schimbare pe plan mondial care a făcut ca produsul sau serviciul să fie o achiziție indispensabilă ? Un bun exemplu este cazul în care el ajută la abordarea unei legi sau reglementări noi care a fost introdusă.

Sfat de mare succes

Verificați dacă propunerea poate fi apărată.

Un mit frecvent în lumea afacerilor se referă la importanța de a fi primul pe piață. Prima companie care creează un brand major ia de obicei „caimacul“. În repetate rânduri, un așa-numit „imitator rapid“ înhață piața de la „inițiator“. Dacă sunteți inițiatorul (ați intrat primul pe o piață), cum puteți opri un concurent (imitatorul rapid) cu branduri, finanțare și canale mai bune să creeze un produs competitiv și să vă preia piața ?

Ajungem astfel la următorul pas evident:

Sfat de mare succes

Utilizați orice protecție disponibilă.

Aceasta poate fi o combinație de patente, copyrighturi, secrete de marcă, know-how-uri, acorduri de confidențialitate, contracte exclusive cu distribuitorii etc.

Sfat de mare succes

Stabiliți cum vă veți dezvolta produsul sau serviciul dacă afacerea crește.

Lucrul cu 100 de clienți diferă foarte mult de lucrul cu 10 clienți; cu 1000 de clienți diferă foarte mult de cel cu 100 și așa mai departe. În mod similar, lucrul cu un contract de 1.000.000 de dolari diferă foarte mult de unul cu un contract de 100.000 de dolari. De exemplu, dacă vindeți un serviciu care depinde de un număr limitat de lucrători calificați, veți descoperi că dezvoltarea este dificilă. Aveți sau puteți dezvolta proceduri de afaceri care să facă față, pe măsură ce ordinul de mărime al clienților (sau al contractului) continuă să crească? Dacă vindeți direct, puteți să obțineți rapid mai mulți agenți de vânzări ori să găsiți canale indirecte? Va fi necesar să găsiți repede investiții, când afacerea decolează brusc (și afacerile tind să crească intermitent)?

Sfat de mare succes

Stabiliți suma maximă de bani pe care o puteți pierde.

Dezvoltarea unei noi propuneri de afaceri constituie un risc; sfatul acesta vă ajută să vă dați seama cât de mare este riscul respectiv. Dumneavoastră sau compania vă puteți permite să pierdeți așa de mulți bani? Dacă răspunsul este negativ, abandonați propunerea. Cariera dumneavoastră poate să supraviețuiască unei pierderi atât de mari? Există vreun mod în care vă puteți limita pierderile? Folosiți suma aceasta pentru a orienta orice decizie viitoare de a stopa oportunitatea unei afaceri păguboase... ca toți jucătorii profesioniști, încercați să nu vă depășiți niciodată estimarea inițială a maximumului pe care sunteți de acord să-l pierdeți. Încercați, pe cât posibil, să evitați urmărirea unei oportunități în care dezavantajul eșecului este mare; cu alte cuvinte, acordați întotdeauna prioritate oportunităților în care probabilitatea eșecului este mică.

În niciun caz nu vă voi irosi timpul, spunându-vă cum să calculați un flux monetar actualizat, dar am un alt sfat financiar util pentru a vedea dacă merită să urmăriți o oportunitate.

Sfat de mare succes

Stabiliți cât trebuie să vindeți pentru ca produsul să fie rentabil.

Dacă volumul pe care trebuie să-l vindeți pentru a nu ieși în pierdere vă sperie, atunci vă sugerez să căutați altă oportunitate! Așa cum am menționat mai devreme, acesta este un motiv foarte bun pentru a fi strâns la pungă; cu cât costurile sunt mai mici, cu atât este mai ușor să fiți rentabil. Dacă sunteți rentabil, investiția făcută până în punctul respectiv va fi văzută de șefi ca făcând parte din categoria costurilor investite, așa că probabil vă vor îngădui să încercați în continuare să atingeți cote de vânzări mai bune.

Ținând seama de adevărul etern că aproape nicio afacere nu atinge vânzările previzionate, încercarea de a fi rentabil cât mai devreme este foarte importantă.

Acestea sunt toate sfaturile financiare despre care apreciez că merită să fie evidențiate; sunt sigur că vă veți proteja din toate direcțiile. Ultimul meu sfat se referă la o capcană în care văd cum oamenii (inclusiv eu, în trecut) cad în mod repetat.

Sfat de mare succes

Confirmați-vă propunerea.

Aș fi un om bogat dacă aș avea câte un dolar pentru fiecare oportunitate de afacere pe care am văzut-o demarată fără să se fi discutat măcar cu un singur client potențial. Confirmarea esențială pe care trebuie s-o efectuați include întotdeauna următorii pași:

- scrieți prezentarea-fulger;
- testați propunerea cu clienții potențiali;
- testați propunerea cu persoanele care vor trebui s-o vândă; în mod special, arătați-le prezentarea-fulger;
- testați propunerea cu persoane experimentate în care aveți încredere;
- studiați concurența cu atenție; repet: cu atenție!;
- dacă este posibil, produceți un prototip al produsului/serviciului pentru a-l prezenta.

Sfat de mare succes

Dacă este posibil, fiți discret.

Sfatul meu este să mențineți un profil cât mai discret pentru propunerea de afaceri. Dacă, de exemplu, există o limită deasupra căreia trebuie să întocmiți un dosar special pentru finanțarea investiției, încercați să vă mențineți sub limita respectivă. Gândind puțin machiavelic, este mai bine să estimați costuri de investiții mai reduse deoarece, dacă ele depășesc limita pentru care ar fi trebuit să obțineți aprobarea superiorilor, probabil că nu veți reuși să le căpătați. Dacă profilul propunerii de afacere este unul superior, puteți atrage din partea șefilor genul de „ajutor" de care ați prefera să vă lipsiți.

Există totuși surse de ajutor pe care ar trebui să le căutați...

Sfat de mare succes

Utilizați sursele bune de susținere gratuită din interiorul companiei.

Multe companii finanțează o infrastructură importantă din resurse centrale, care vă sunt disponibile fără onorarii directe atunci când lansați și dezvoltați un produs/serviciu nou. Acestea pot include:

- relațiile publice și cercetarea pieții;
- suportul juridic;
- suportul de marketing, de exemplu sfaturile privind brandurile, mărcile înregistrate etc.;
- sfaturile și uneori designul, ba chiar și producția de materiale pentru marketing;
- analiza planurilor de afaceri;
- vânzările – atât echipele explicite de vânzări, cât și sursele indirecte de conducători de vânzări, așa cum sunt managerii de conturi și cei similari.

Aveți grijă să nu exagerați cu folosirea acestor resurse, cu toate că ele vă pot economisi atât de mulți bani, încât merită riscul.

Pentru că a venit vorba despre riscuri, următorul sfat v-ar putea salva cariera.

Sfat de mare succes

Niciodată nu vă puneți compania într-o situație stânjenitoare.

Este esențial să analizați dacă nu există vreun risc major de a vă alege cu publicitate proastă sau, mai rău, de a fi acționat în judecată, de exemplu pentru o încălcare a reglementărilor de protecția muncii. Orice riscuri însemnate reduc atractivitatea unei noi propuneri de afaceri. Dacă, în ciuda acestor riscuri, decideți să continuați, trebuie să-mi ignorați sfatul despre discreție, deoarece trebuie să analizați aceste riscuri cu experții de marketing și jurisconsulții, pentru a înțelege cum să le diminuați.

Sfat de mare succes

Fiți un imitator rapid, dacă aveți activele corespunzătoare.

Multor oameni le place să se considere inovatori și, simultan, inițiatori. Dacă lucrați pentru o companie cu active importante și relevante, cum ar fi:

- un brand existent pe care-l puteți folosi ca pârghie;
- buni agenți de vânzări și/sau canale spre piață;
- proceduri dezvoltabile și/sau infrastructură – de exemplu, capacități de producție;
- bani pentru a depăși inițiatorul pe piață;

Atunci calitatea de imitator poate fi drumul cel mai ușor pentru a câștiga mult cu un risc redus – inițiatorul și-a asumat riscurile de a crea piața, iar dumneavoastră puteți intra pe ea și culege roadele. Nu lăsați ca mândria personală să vă facă să ratați asemenea oportunitate.

Strategia afacerii

Care este mediul care vă spune ce produse și servicii excelente trebuie să dezvoltați ? Cum știe echipa în ce direcție o conduceți ? De ce unele echipe par mai norocoase decât altele ? Exprimat într-un singur cuvânt, răspunsul este *strategie*. Planurile apar și dispar, însă o strategie bună asigură fundamentul care poate rezolva paradoxul dificil al menținerii stabilității direcției, simultan cu păstrarea agilității de a reacționa rapid la noile oportunități.

Orice strategie de afaceri are șase dimensiuni esențiale:

1. *Ofertele.* Cum se vor schimba, în decursul timpului, produsele și serviciile pe care le oferiți ? Pe lângă sesizarea unor direcții noi, trebuie să știți ce oferte își vor reduce importanța sau vor fi complet abandonate.
2. *Capacitățile.* În ce fel se dezvoltă, de-a lungul timpului, capacitățile echipei ? Ce talente noi și know-how vă veți dezvolta ?
3. *Costurile.* Cum veți crește eficiența afacerii și veți reduce costurile ? Cum doriți să îmbunătățiți procedurile afacerii ?
4. *Brandurile.* Cum vă percep clienții în prezent produsele și serviciile echipei ? Prin ce doriți să ajungă cunoscută echipa în viitor ?
5. *Relațiile.* Ce clienți noi doriți să urmăriți ? Cum vă veți dezvolta canalele spre piață ? Cum se va

îmbunătăți baza furnizorului dumneavoastră ? Ce parteneriate strategice doriți să dezvoltați ?

6. *Riscurile.* Înțelegeți și gestionați riscurile afacerii.

Sfat de mare succes

Lăsați oportunitățile să vă conducă strategia.

Adesea este mai bine să reacționați inteligent față de ceea ce s-a întâmplat pe neașteptate, decât să formulați o strategie într-un vid și apoi să vă căzniți s-o aplicați. Există două motive principale pentru a dori să profitați rapid de o oportunitate. Primul îl reprezintă banii... și nu-i nimic greșit în a recunoaște că aveți nevoie de bani. Al doilea motiv este faptul că promovează una dintre cele șase dimensiuni ale strategiei. De exemplu, o oportunitate poate să ofere baza unei viitoare oferte, să vă introducă pe un nou segment de piață, ori să fie prima afacere cu un client potențial important. Utilizarea gândirii strategice pentru analiza oportunităților potențiale este foarte valoroasă și vă îngăduie să sesizați apariția unei ocazii norocoase.

Sfat de mare succes

De obicei, evoluția este mai bună decât revoluția

Există o dorință lesne de înțeles de a crea o strategie incitantă și îndrăzneață. În același timp însă, este de obicei mai sigur, și mult mai profitabil, să clădiți pe atuuri deja existente. În nenumărate rânduri, văd cum oamenii se întind și se ridică pe vârfuri pentru a culege roade, deși în mod evident pot ajunge fără efort la fructele aflate pe ramurile mai joase.
De exemplu:

- Puteți oferi un produs/serviciu asociat unui client existent ?
- Puteți extinde o ofertă existentă pe un nou segment de piață ?
- Extinderea unei capacități existente v-ar permite să licitați pentru contracte suplimentare ?
- Aveți un brand care ar putea fi extins în mod practic pentru a acoperi o ofertă asociată ?
- Puteți dezvolta un canal nou pentru a le vinde mai multor clienți o ofertă existentă ?
- Puteți reface o procedură de dezvoltare, întreținere sau suport pentru a crește serios marjele ?

Următorul sfat reprezintă o chestiune asociată.

Sfat de mare succes

Încercați să nu pariați pe viitorul echipei

Cea mai îndrăzneață strategie este de a urmări o oportunitate de tipul „acționați sau pieriți". Dacă oricum dispăreți de pe piață, acesta poate fi un sfat de bun simț, dar în aproape toate celelalte circumstanțe riscul depășește beneficiile. Dacă există o oportunitate foarte atrăgătoare, însă atât de mare încât v-ar amenința supraviețuirea echipei, va trebui să abandonați discreția. Trebuie să convingeți un manager de departament să-și asume investiția pentru a avea astfel siguranța că eșecul nu va fi utilizat ca pretext pentru distrugerea echipei.
Dacă sunteți o echipă mică, puteți dezvolta o structură de investiții sau corporativă care să ofere garanția că eșecul oportunității nu va distruge restul companiei.

Următorul sfat reprezintă un alt punct de vedere asupra riscului.

Sfat de mare succes

Mai multe oportunități ieftine sunt de obicei mai bune decât o singură oportunitate scumpă.

În secțiunea despre produse și oferte, v-am recomandat să fiți zgârcit. Sfatul de față se concentrează asupra simplei observații statistice că nenumărate oportunități vor eșua, așa că trebuie să încercați cât mai multe pentru a avea o șansă optimă de succes. După cum spunea prințesa din basm: „A trebuit să sărut mulți broscoi, până să-l găsesc pe prințul fermecat".

Următorul sfat reprezintă o altă observație legată de managementul riscului.

Sfat de mare succes

Adesea, economiile prin eficientizare sunt modul cel mai ușor și mai rapid de a îmbunătăți profiturile.

Eficientizarea operațiunilor în vederea obținerii unor economii este atât de plictisitoare, încât mulți manageri preferă să petreacă mai mult timp dezvoltând oportunități noi. Merită să țineți minte că reducerea costurilor este adesea modul cel mai sigur de a ieși dintr-o situație rea; de asemenea, trebuie să reduceți rapid și suficient de masiv. Moralul personalului poate să aibă de suferit, dacă va trebui să reveniți cu altă rundă de reduceri la o dată ulterioară.

Sfat de mare succes

Strategiile de mare succes sunt create de persoane entuziaste, cunoscătoare.

Dacă nu sunteți cunoscător și entuziast față de afacerea dumneavoastră, va trebui să implicați persoanele care dețin aceste calități.

Acest lucru este ilustrat de sfatul următor.

Sfat de mare succes

Fiți cu ochii-n patru la schimbările periculoase de pe piață.

Un țel primordial al unei strategii de mare succes este de a asigura supraviețuirea pe termen lung a echipei. Una dintre cele mai mari amenințări pentru supraviețuirea echipei este posibilitatea unor schimbări periculoase pe piețele pe care vindeți. De exemplu, multe piețe au fost, sunt sau vor fi serios afectate de dezvoltarea Internetului. Trebuie să vă asigurați că strategia dumneavoastră gestionează riscurile cauzate de schimbările periculoase de pe piețe. Revenind la sfatul anterior – numai persoanele entuziaste și cunoscătoare vor putea sesiza cu exactitate și la timp asemenea schimbări.

Sfat de mare succes

O strategie nu este doar pentru Crăciun, ci pentru toată viața.

Poate că șefii v-au precizat un moment al anului când doresc să vă cunoască planurile de viitor, ceea ce vă va pune în lumină strategia, planurile și obiectivele dumneavoastră. Este totuși esențial să gândiți strategic tot anul, mai ales când evaluați oportunități noi.

Următorul sfat vizează tot slăbiciunea gândirii strategicé de tipul „o dată pe an".

Sfat de mare succes

Puteți ataca simultan numai un număr limitat de obiective.

Trebuie să gestionați inițiativele care țin de strategia dumneavoastră pe tot parcursul anului. Puneți-vă în aplicare strategia, ținând seama de următoarele recomandări:

- executați-o rapid;
- executați-o ieftin;
- executați-o „destul de bine" (80% din valoare pentru 20% din efort);
- imediat ce ați terminat, treceți mai departe.

Marketingul

Deși în secțiunea „Lecturi propuse" de la sfârșitul acestui capitol sunt menționate câteva cărți bune, m-am gândit că ar merita să vă ofer și niște sfaturi fundamentale.

Sfat de mare succes

Mesajele de marketing trebuie să fie foarte simple.

Percepțiile clienților despre produsele, serviciile și brandurile dumneavoastră vor fi simpliste și pot fi exprimate de obicei în câteva cuvinte sau fraze nesofisticate. Una dintre greșelile comune este de a avea un mesaj de marketing prea complex. De exemplu, compania auto Volvo și-a clădit brandul bazându-se pe un singur cuvânt – *siguranță*.

Sfat de mare succes

Repetați la *nesfârșit* mesajele de marketing.

Dacă vă plictisește reiterarea aceluiași mesaj de marketing nu înseamnă că și audiența dumneavoastră se va plictisi de el. Repetarea unui mesaj consecvent, simplu este esențială.

Sfat de mare succes

Denumirile contează.

Poate că încă n-ați ajuns să vă înregistrați denumirile de brand, dar ar trebui cu siguranță să folosiți nume memorabile, distincte, care să nu încalce alte mărci înregistrate. Merită să verificați dacă denumirea de domeniu „.com" bazată pe numele brandului mai este liberă. Un nume sonor este cel mai bun început pentru facilitarea impunerii brandului.

Sfat de mare succes

Clădiți-vă marketingul pe beneficii, nu pe caracteristici.

Accentul pus pe caracteristici în detrimentul beneficiilor este într-adevăr o eroare frecventă. Unele caracteristici sunt strâns asociate beneficiilor – de exemplu, un motor de automobil cu 16 supape va fi probabil mai puternic decât un motor de aceeași capacitate cu 8 supape – , dar este mai bine să aflați ce anume prețuiesc clienții și să vă bazați mesajele de marketing pe beneficiile respective. De exemplu, succesul japonezilor în fabricarea de automobile s-a bazat în general pe satisfacerea dorinței clienților de a avea vehicule foarte fiabile.

Sfat de mare succes

Marketingul de nișă este adesea o strategie de mare succes.
Există tendința naturală de a face ofertele atrăgătoare pentru o audiență cât mai mare. În mod paradoxal, adesea obțineți rezultate mai bune prin marketingul unei oferte pe o nișă de piață îngust definită. Cu cât produsul dumneavoastră se potrivește mai bine cu nevoile clienților-țintă, cu atât va fi mai ușor să-l vindeți și să vă apărați piața.

Sfat de mare succes

Nu vă temeți să fiți îndrăzneț.
Ținând seama de avalanșa de mesaje de marketing orientate către clienți, este recomandabil ca mesajul dumneavoastră să fie cât mai distinct. Un mesaj copiat după alții se va pierde probabil în hărmălaia generală.

Sfat de mare succes

Adesea, relațiile cu publicul sunt mai ieftine și mai bune decât publicitatea.
Când se vorbește despre o campanie de marketing, mulți se gândesc imediat la reclame. Publicitatea mass-media presupune costuri mari și exercită un impact mic și ar trebui lăsată să-i susțină pe cei care vând branduri globale. Reclamele foarte orientate, așa cum sunt link-urile sponsorizate de pe motoarele de căutare, sunt însă cu totul altceva. Pentru potențarea conștientizării brandului, opțiunea cea mai ieftină și mai eficientă este de a folosi relațiile cu publicul pentru a plasa articole în mass-media și în presa de specialitate.

Prezentarea

Manualele de business tind să încânte, propunându-vă soluții rapide, care vă vor transforma cariera. Din tot ce am scris eu, secțiunea de față se apropie cel mai mult de asemenea materiale. Puține lucruri vă ajută cariera mai mult decât câștigul de orice fel – obținerea postului pentru care ați candidat, câștigarea contractului pentru care ați licitat, susținerea unei prezentări care-l impresionează realmente pe client etc. Importanța acestui capitol rezultă din faptul că voi prezenta o listă de acțiuni pe care trebuie sau nu să le faceți... dar de care par să țină seama foarte puțini oameni. Dacă optați să le puneți în practică, ele ar trebui să vă ajute realmente în carieră.

Sfat de mare succes

Cercetați/documentați-vă.
Foarte puțini oameni se vor prezenta la un examen fără să se documenteze, dar după ce părăsesc mediul universitar mulți abandonează acest obicei. V-ați prezenta la un interviu pentru un post fără să fi examinat în prealabil site-ul Web al companiei? Am intervievat destui candidați, recent absolvenți de colegiu care, în mod incredibil, fie că nu se documentaseră deloc, fie că întreprinseseră o documentare foarte superficială. Dacă încercați să câștigați un contract, ați aflat cât mai multe despre compania client? Ați utilizat informații din interiorul companiei dumneavoastră pentru a cunoaște date suplimentare despre cei cu care veți avea de-a face? Cunoașteți cadrul general în care a apărut invitația de a le fi furnizor? Ați încercat să puneți întrebări pentru a obține informații suplimentare de la persoana/compania căreia îi oferiți prezentarea?

Am predat prima mea carte unei edituri despre care am aflat ulterior că nu publicase multe lucrări similare celei scrise de mine. O singură vizită într-o librărie mare mi-ar fi arătat că alesesem editura nepotrivită – o incompetență nejustificată... dar frecventă.

Internetul asigură un mediu minunat pentru multe dintre necesitățile de cercetare, însă trebuie să-l suplimentați cu alte medii „clasice", atunci când este cazul, și cu informații de la rețeaua dumneavoastră de contacte și de la oricare alte persoane pe care le puteți găsi și care dețin informații relevante.

O tehnică importantă de cercetare stă la baza sfatului de mai jos.

Sfat de mare succes

Anticipați întrebările posibile și pregătiți-vă pentru ele.

Pot să ilustrez eficiența acestei tehnici printr-un episod din experiența personală. Când m-am alăturat companiei mele, ea făcea parte din UK Scientific Civil Service și promovările aveau loc în urma recomandărilor unui comisii speciale. Comisia era alcătuită din trei persoane: un administrator în calitate de președinte și doi senior ingineri, care erau experți în specialități diferite de cele ale candidatului. Acesta susținea o prezentare de cinci minute a activității desfășurae în ultimii trei ani, după care membrii comisiei puneau întrebări generale și particulare vreme de 40 de minute. De-a lungul anilor, cred că am pregătit mai bine 30 de persoane pentru comisiile lor. Anticiparea întrebărilor probabile și pregătirea punctelor-cheie care necesitau răspuns constituia componenta cea mai importantă a pregătirii. În mod tipic, un candidat putea anticipa aproximativ 80% (da, 80%!) din întrebările care îi erau puse, ceea ce-i oferea un avantaj important în fața comisiei.

Este lesne de înțeles motivul succesului acestei tehnici:

- Vă determină să vă puneți în locul persoanei căreia i se oferă prezentarea. Drept urmare, vă puteți gândi la oferta dumneavoastră din alt punct de vedere.
- Vă determină să vă cristalizați oferta, astfel ca să puteți prezenta clar principalele beneficii pe care le oferiți și elementele esențiale prin care vă diferențiați de concurență.
- Vă determină să vă gândiți la slăbiciunile ofertei și la felul în care le puteți atenua sau, și mai bine, la felul în care le puteți prezenta ca pe niște atuuri.
- Vă îngăduie să oferiți o prezentare șlefuită în cadrul unei sesiuni de întrebări și răspunsuri, care reprezintă o parte importantă în multe prezentări.

Ultimul punct despre sesiunile de întrebări și răspunsuri evidențiază importanța sfatului următor.

Sfat de mare succes

Repetați – în mod concret, dar și în gând.

Toate prezentările importante ar trebui să fie supuse, cel puțin o dată, unei repetiții generale. Problemele majore, așa cum sunt claritatea și tonul prezentării (arogant, agresiv, defensiv, apologetic), vor reieși limpede în contextul unei repetiții generale... atenție, nu arătați aceste erori destinatarilor prezentării! Pot fi, de asemenea, eliminate multe probleme minore, totuși destul de importante, de exemplu încadrarea precisă în timp.

Asigurați-vă că persoanele care asistă la prezentare au consultat toată documentația relevantă, de pildă instrucțiunile oferite licitatorilor, astfel că pot verifica dacă prezentarea respectă regulile ce au fost anunțate.

Puteți de asemenea să repetați de multe ori prezentarea în minte, ceea ce vă va ajuta să remediați problemele esențiale și să le descoperiți pe cele potențiale.

Dacă prezentarea este scrisă, nu susținută personal, atunci sfatul echivalent este:

Sfat de mare succes

Treceți în revistă prezentarea scrisă.

Argumentele sunt aceleași ca în cazul repetiției generale, cu unele analogii evidente – comentariile asupra stilului scris vor înlocui stilul prezentării etc. Este important să vă asigurați că cel puțin una dintre persoanele care efectuează trecerea în revistă este recunoscută pentru combativitate și va încerca, nemilos, să vă demonteze prezentarea.

Am menționat mai devreme necesitatea verificării ca o prezentare să respecte regulile ce au fost anunțate. Aspectul acesta constituie esența următorului sfat:

Sfat de mare succes

Citiți întrebarea și faceți ceea ce vi se cere.

Toate instituțiile de învățământ insistă asupra acestui element de bază al tehnicii de examinare, totuși am văzut multe prezentări în care persoana/compania care urmărea expunerea precizase deja ce dorea și ce nu dorea să audă, însă după aceea asista la o prezentare care nu respecta niciuna dintre cerințele respective. Pentru acest gen de eroare nu există scuze. Puteți opta în mod curajos pentru o prezentare care să nu respecte cerințele, dacă simțiți că este șansa cea mai bună de a câștiga, dar nu procedați așa din greșeală.

Sfat de mare succes

Creați o prezentare-fulger irezistibilă.

În limba engleză, prezentarea-fulger se numește „elevator pitch", adică „prezentare în lift" și se bazează pe ideea că intrați în cabina unui lift și vă pomeniți lângă o persoană căreia doriți să-i oferiți o prezentare. Ce expunere irezistibilă a ofertei dumneavoastră îi puteți oferi acestei persoane, practic captivă, în decursul unei călătorii de maximum un minut între etaje? Ideea prezentării-fulger este o metodă excelentă pentru a vă determina să vă concentrați asupra beneficiilor esențiale ale ofertei.

Un exemplu, posibil apocrif, care exemplifică prezentarea-fulger perfectă îl constituie reclama pentru

filmul *Alien,* regizat de Ridley Scott: *„Fălci*[3] în spațiul cosmic". Rareori veți atinge probabil asemenea perfecțiune simplă, dar trebuie să creați cea mai scurtă și mai percutantă prezentare-fulger. O metodă utilă este de a realiza mai multe prezentări-fulger de lungimi diferite; de exemplu, una de o frază, alta de un paragraf și a treia de o pagină.

Următorul sfat se referă tot la prezentarea-fulger.

Sfat de mare succes

Identificați-vă temele câștigătoare și punctele esențiale de vânzare.

Merită să vă amintiți că în prezentări punctele de vânzare nu trebuie să fie unice. Temele dumneavoastră câștigătoare pot fi incredibil de banale. De exemplu, oferta cea mai ieftină nu-i cel mai atrăgător lucru de pe lume, dar poate fi, în situația cuvenită, o temă câștigătoare. Indiferent de subiectul prezentării, trebuie să vă concentrați în mod evident pe acele părți ale prezentării despre care credeți că vor fi câștigătoare, iar ele trebuie să fie corespunzător subliniate.

[3] *Fălci/Jaws* este celebrul film de Steven Spielberg. (n. trad.)

Sfat de mare succes

Evitați erorile evidente de prezentare.

Următoarele erori uzuale sunt destul de evidente, totuși merită să fie trecute în revistă.

- Nu fiți prolix.
- Spuneți întotdeauna adevărul; o greșeală foarte serioasă este să fiți prins cu o minciună ori să omiteți părți din adevăr.
- Nu-l întrerupeți absolut niciodată pe client (din păcate, am văzut frecvent lucrul acesta!).
- Îmbrăcați-vă corespunzător; dacă aveți incertitudini, e mai bine să fiți elegant.
- Dacă susțineți prezentarea în fața unui public care nu este vorbitor nativ de limba engleză, evitați să vorbiți repede, să folosiți umorul sau termenii colocviali.
- Puneți la punct detaliile administrative: veniți cu propriul dumneavoastră proiector, luați o copie a prezentării pe un stick de memorie USB, nu uitați să distribuiți documentația audienței, țineți minte să asigurați un minimum de tratație când sunteți gazdă, încadrați-vă în timp și în niciun caz nu întârziați!

Sfat de mare succes

Fiți entuziast.

Unul dintre modurile garantate de a-i cuceri pe alții este să manifestați entuziasm. Oamenii entuziaști sunt repede agreați și-și găsesc ușor partizani. Nu uitați să-l ascultați cu atenție pe client – nu vorbiți întruna. Este foarte important să vă angajați într-o conversație reală și să puneți întrebări inteligente.

Procedurile de afaceri

Procedurile prin care vă gestionați finanțele, personalul, clienții, dezvoltarea produsului, întreținerea și service-ul vor avea un efect important asupra eficienței (și implicit asupra costurilor), calității și riscurilor. Toate acestea sunt aspecte benefice, poate, însă procedurile au și un potențial aspect negativ care este evidențiat de următorul sfat.

Sfat de mare succes

Nu lăsați ca procedurile să vă distrugă agilitatea.

Atunci când are loc o greșeală, există tendința naturală de a le adăuga ceva procedurilor pentru a evita repetarea greșelii respective. De aceea, procedurile vor manifesta tendința să devină tot mai complexe și mai împovărătoare. Până la urmă, se poate ajunge în stadiul în care nimic nu se poate întâmpla rapid. O strategie alternativă este de a accepta că greșelile sunt inevitabile și de a menține suficientă vizibilitate pentru a le sesiza din timp și pentru a manifesta suficientă agilitate în vederea unei abordări prompte.

Sfat de mare succes

Selectați cu atenție măsurile de control.

În jargonul managerial, acesta este aspectul obligatoriu al unui sistem relaxat/strict. De obicei, este recomandabil să selectați doar câteva aspecte ale afacerii, asupra căror să mențineți un control foarte strict. Exemple posibile sunt costurile de exploatare, revizuirile proiectului și cheltuielile de investiție. În această privință nu există o rețetă universal valabilă; trebuie să selectați elementele de control adecvate afacerii dumneavoastră, sistemului de control din companie, culturii... pe scurt, tuturor aspectelor. Trebuie să fiți conștient de faptul că subordonații vor răspunde *ad litteram* la procedurile stricte, ceea ce poate cauza consecințe neprevăzute și nedorite. De exemplu, trebuie să stabiliți cu multă atenție primele și stimulentele, altfel, acestea pot avea efecte nefericite, denaturate asupra comportamentului subordonaților.

Sfat de mare succes

Rezultatele echipei sunt examinate în mod corespunzător.

Trecerile în revistă sunt unul dintre modurile cele mai bune de a menține rezultate de calitate. Examinarea de către personalul calificat a rezultatelor scrise, codurilor software, proiectelor etc. reprezintă un mod excelent de a vă asigura că erorile nu transpar în exteriorul echipei. Puteți juca un rol important în examinări, ca mod de a vă demonstra consacrarea față de calitate și de a vedea clar rezultatele echipei.

Sfat de mare succes

Procesele descendente funcționează doar pentru sarcinile bine definite.

Un proces descendent necesită planificarea în detaliu a unei sarcini înainte de a fi atacată. În cadrul unui proces ascendent se efectuează o parte din sarcină și apoi se utilizează datele culese pentru a planifica partea următoare. Procesele descendente tind să aibă succes atunci când executați o sarcină bine înțeleasă. Procesele ascendente sunt mai adecvate când încercați ceva pentru prima dată. Managerii se simt în general mai confortabil cu procesele descendente previzibile, dar folosirea acestora este inutilă pentru sarcinile definite necorespunzător.

Sfat de mare succes

Procedurile se dezintegrează pe măsură ce o echipă crește în mărime.

Există tendința apariției unor discontinuități naturale asociate mărimii echipei. O echipă de cinci oameni se poate baza în linii mari pe proceduri neoficiale, deoarece fiecare știe ce fac toți ceilalți. O echipă de până la 20–30 de oameni poate lucra fără niveluri intermediare de management – dumneavoastră știți tot ce se petrece și ce face fiecare. Dacă numărul membrilor echipei depășește cu mult 20–30 de persoane, va trebui să structurați echipa, astfel încât nu exercitați un control direct asupra tuturor activităților ei. Dacă echipa crește, fiți atent la semnele ce arată că structura organizațională și procedurile nu mai sunt în stare să facă față și reproiectați-le.

Discontinuitățile în mărimea echipelor coincid adesea cu alte discontinuități în afaceri. De exemplu, dacă unul dintre produsele sau serviciile dumneavoastră a pătruns în mod brusc pe piața generală, va trebui adesea să faceți față unor probleme majore de afaceri și unei creșteri neașteptate a mărimii echipei. Multe companii mici nu izbutesc să gestioneze cu succes asemenea discontinuități. Dacă lucrați într-o companie mare, ar trebui să existe o structură de suport care să vă ajute echipa în perioadele de creștere rapidă. În astfel de situații, proiectarea și popularea unei structuri de management adecvată noii mărimi și noilor oportunități de afaceri ar trebui să vă fie prioritatea principală; în caz contrar, dumneavoastră și echipa veți avea un ritm din ce în ce mai alert și este aproape inevitabil ca echipa să-și „piardă mințile".

Sfaturi diverse

Sfat de mare succes

Folosiți principiul 80:20 (principiul lui Pareto).

Principiul 80:20 sintetizează adevărul că multe probleme din afaceri nu sunt uniform distribuite. De aceea, de exemplu, este tipic ca 80% din veniturile dumneavoastră să provină de la 20% din clienți; 80% din probleme vor proveni de la 20% din clienți; 20% din subordonații dumneavoastră sunt vitali pentru 80% din afacere; 80% din timpul de management al personalului este cheltuit pentru numai 20% din personal. Managerii inteligenți înțeleg principiul lui Pareto și-și ajustează prioritățile corespunzător.

Sfat de mare succes

Adesea, un refuz este mai important ca un consens.

Unul dintre motivele pentru care trebuie să aveți o strategie de afaceri este de a refuza o oportunitate care vă „aterizează" în poale. Este realmente greu să refuzi o afacere ușoară, totuși afacerile care nu se încadrează în strategia dumneavoastră vă vor împiedica să urmăriți oportunități care corespund strategiei respective – așa că nu este o afacere ușoară, ci o distragere. În mod evident, un asemenea refuz pleacă de la ipoteza că nu sunteți în criză acută de afaceri!

Sfat de mare succes

Nu vă neglijați clienții existenți.

Nu uitați că este mult mai ușor să pierdeți un client existent decât să găsiți unul nou, așa că investiți în grija acordată clienților existenți.

Sfat de mare succes

Evitați surprizele neplăcute.

Cuvântul important în afirmația de mai sus este *surprize*. Când știți că lucrurile merg prost, anunțați-l pe client cât mai curând cu putință; nu vă mulțumiți să sperați că situația se va îmbunătăți... de obicei, ea se înrăutățește și mai mult. Clienții abordați din timp vor fi de obicei receptivi față de o negociere sensibilă cu privire la gestionarea problemei.

Acesta este un caz special al unei reguli mai generale.

Sfat de mare succes

Onestitatea are de câștigat.

Una dintre satisfacțiile managementului constă în faptul că lucrul corect este de obicei și cel mai inteligent. Dacă vă bucurați de încrederea clientului, atunci totul este mult mai ușor.

Sfat de mare succes

Promiteți mai puțin și oferiți mai mult.

Sub presiunea necesității de a câștiga o vânzare ori de a domoli un client iritat, există tentația puternică de a promite cel mai bun termen posibil de predare sau cea mai mică estimare posibilă a costurilor suplimentare. Încercați să vă împotriviți acestei tentații. Pe termen lung, cel mai inteligent este să acumulați o rezervă rezonabilă și apoi să predați produsul mai devreme și în cadrul unui buget mai mic. În multe cazuri, vânzările pierdute vor fi echilibrate de beneficiile pe termen lung pentru reputația dumneavoastră.

În mod evident, sfatul acesta pornește de la ideea că aveți o afacere suficient de bine stabilită pentru a vă permite unele pierderi de vânzări pe termen scurt, ca investiție pentru câștigul pe termen lung. Sunt sigur că mulți cititori se vor găsi în situația în care, confruntați fiind cu cererea unui client de a dansa în pielea goală pe stradă cu un trandafir în dinți, îi vor răspunde: „Ce culoare doriți să aibă trandafirul?".

Sfat de mare succes

Adesea, problemele înseamnă oportunități.

Majoritatea clienților știu că furnizorii lor vor comite greșeli. O problemă esențială pentru mulți clienți este felul în care furnizorul abordează eroarea. De aceea, atunci când echipa greșește, trebuie să înțelegeți că este o oportunitate de a vă extinde relația cu clientul, arătându-i cât de bine puteți remedia o problemă.

Am citit cândva un interviu cu un director executiv al unei companii de automobile, care vorbea despre eforturile de a reduce revendicările de garanție. A fost întrebat despre eforturile de a se atinge zero revendicări de garanție ale clienților și a răspuns ceva de felul: „evident, numărul ideal de defecte este unu... care poate fi abordat în mod perfect de către dealer".

Sfat de mare succes

Vorbiți cu linia întâi.

Modul cel mai bun prin care puteți „lua pulsul" afacerii curente este de a discuta cu subordonații care interacționează direct cu clienții. Pentru a oferi un singur exemplu, există probabilitatea ca subordonații respectivi să cunoască diverse oportunități de a vinde produse și servicii suplimentare clienților existenți. De asemenea, ei pot să știe subiectele cele mai interesante pentru clienți, care vor fi indicatori excelenți ai tendințelor emergente ale pieții – la rândul lor, acestea pot deveni forțe distrugătoare sau oportunități pentru afacerea dumneavoastră.

Sfat de mare succes

Feriți-vă de limitările analogiilor.

Un avantaj al managerilor experimentați este abilitatea de a spune: „asta nu va merge, fiindcă țin minte când am făcut...". Pericolul aplicării experiențelor din trecut în scopul unei analogii cu o situație curentă stă în faptul că este posibilă o modificare a circumstanțelor. În domeniul meu de activitate (tehnologia informației), o eroare comună este de a spune „chestia asta n-a mers niciodată în trecut", dar performanțele calculatoarelor au crescut actualmente într-o măsură în care „chestia asta" este acum posibilă.

Sfat de mare succes

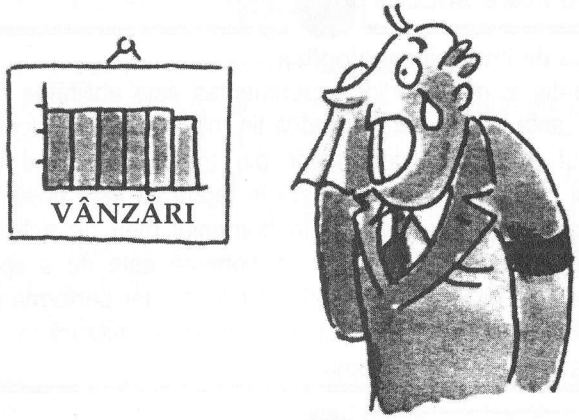
Feriți-vă de pericolele extrapolărilor.

Este foarte ușor de presupus că o tendință curentă se va manifesta în continuare. De exemplu, o piață care a crescut cu 25% pe an vă poate determina să presupuneți în subconștient că tendința va avansa, iar când asta nu se întâmplă, vă puteți trezi că v-ați extins prea mult. Fiți atent în permanență la primele semne ale schimbării unei tendințe și fiți pregătit să reacționați (chiar și exagerat). Întotdeauna priviți investițiile în lumina faptului că tendințele se pot schimba.

Sfat de mare succes

Adesea, trebuie să reacționați în mod exagerat față de veștile proaste.

Când lucrurile nu merg bine, rapiditatea de deteriorare a situației este foarte ușor de subestimat. Țineți minte că o reacție exagerată face rău rareori, însă o reacție insuficient de rapidă, ori insuficient de fermă, poate să producă adesea un rău ireparabil.



Adesea, trebuie să reacționați în mod exagerat față de veștile proaste.

Sfat de mare succes

Feriți-vă de diversificare.

Multe echipe mici mizează totul pe o singură carte și în asemenea circumstanțe există tentația majoră de a se diversifica în alte domenii. Diversificarea tinde însă spre reducerea focalizării de marketing și adesea este recomandabil să vă limitați la ceea ce cunoașteți cel mai bine. Prima inițiativă pentru diversificare ar trebui să se refere la aplicarea competențelor dumneavoastră esențiale pe o zonă nouă, dar asociată, a pieții.

Rezumat

Ținând seama de importanța problemelor de afaceri, vă sugerez să vă faceți cât mai mult timp posibil pentru a citi cărțile din secțiunea „Lecturi propuse", care urmează.

Lecturi propuse

Ries, Al și Jack Trout, *The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Yout Own Risk*, Ed. Harperbusiness, New York, 1994[4].

O introducere scurtă și foarte clară în fundamentele marketingului și brandurilor.

Ries, Al și Laura Ries, *The 22 Immutable Laws of Branding*, Ed. HarperCollinsBusiness, Londra, 2000[5].

O introducere scurtă și foarte clară în managementul brandurilor. Unele părți se suprapun cu *The 22 Immutable Laws of Marketing*.

Preling, Nic, *Brilliant Negotiations: What the Best Negotiators Know, Do and Say*, Ed. Prentice Hall, Harlow, 2007.

O carte foarte practică și comprehensivă despre negocieri, strategii și tactici bune... e normal să-mi fac reclamă, nu ?

---

[4] *Cele 22 de legi imuabile ale marketingului*, Ed. Brandbuilders Grup, 2004. (n. trad.)

[5] *Cele 22 de legi imuabile ale brandingului*, Ed. Brandbuilders Grup, 2004. (n. trad.)

Moore, Geoffrey A., *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, Ed. Harperbusiness, New York, 1999.

Moore, Geoffrey A., *Inside the Tornado: Marketing Strategies from Sillicon Valley's Cutting Edge*, Ed. HarperCollins, New York, 1997.

Ambele cărți trebuie neapărat citite dacă activați într-un domeniu de înaltă tehnologie. Cred că multe dintre idei sunt relevante și pentru afaceri din afara domeniului amintit.

7 Managementul companiei

Confesiune

Până la acest punct din carte, cred că pot pretinde în mod rezonabil că „am aplicat în practică ceea ce propovăduiesc". În acest capitol vă sugerez să faceți „ce spun, nu ce am făcut". Pentru a evidenția și partea pozitivă a situației, vă prezint experiența câștigată cu greu a unui manager rănit în multe bătălii.

Managementul managerilor

Nu vă implicați emoțional.

Indiferent cât de proști, demoralizatori, contradictorii și meschini ar fi managerii, PĂSTRAȚI-VĂ CALMUL. Dacă vă implicați emoțional, sunteți ca și mort. Problema

este că dacă sunteți bun în ceea ce faceți, veți fi probabil entuziast și înflăcărat, dar în relațiile cu restul companiei trebuie să vă manifestați calm și cerebral.

În majoritatea companiilor, șefii dumneavoastră vor fi managerii de nivel mediu și trebuie să știți că ei trăiesc într-o lume încă mai ireală decât cea creată de J. R. R. Tolkien în *Stăpânul inelelor*. Cei mai mulți manageri de nivel mediu cunosc doar puțin mai multe decât dumneavoastră despre direcția strategică a companiei și-și petrec toată viața încercând să aplice procedurile magice urzite de vrăjitorii din conducere. Nu vă enervați pe ei; probabil că nu este vina lor. De asemenea, țineți minte că, precum majoritatea practicanților magiei negre, ei pot fi periculoși.

Nu vă implicați emoțional.

Nu amenințați niciodată autoritatea altora.

Autoritatea stabilită nu va accepta amenințări explicite la adresa puterii sale, așa că va trebui să vă atingeți obiectivele fără confruntări vulgare.

Prin natura lor, echipele bune sunt amenințătoare.

Unul dintre aspectele cele mai deprimante asociate echipelor mici din companiile mari este faptul că, cu cât echipa are rezultate mai bune, cu atât va fi mai amenințătoare pentru alți indivizi și echipe din companie. Unicul mod de abordare a situației este să depășiți stadiul primar de evitare a comportamentului amenințător și să fiți realmente prietenos cu cei care se simt amenințați în mod implicit. Modul cel mai elementar în care trebuie să procedați este să încercați să-i determinați să se simtă ca făcând parte din succesul dumneavoastră. Căutați sfaturile și ajutorul oamenilor și al echipelor care se simt amenințate.

Nu amenințați niciodată cu demisia.

Tot așa cum vă sfătuiesc să nu cedați niciodată în fața amenințărilor venite de la subordonații-cheie, cred că orice companie rațională ar trebui să vă accepte demisia. Amenințarea cu demisia nu reprezintă niciodată modul de rezolvare al unui conflict.

Este posibil să fiți adus într-o poziție care nu poate fi apărată, caz în care puteți fi nevoit să demisionați. Dacă aveți ghinionul de a ajunge în această situație, procedați cu discreție.

Greșelile sunt mai frecvente decât conspirațiile.

După cum vă puteți convinge foarte ușor, compania este pornită să vă distrugă pe dumneavoastră și echipa.

Din experiența mea, greșelile sunt mult mai frecvente decât conspirațiile. De obicei, comunicarea cu organizația ca atare este destul de slabă. Dacă începeți să vedeți conspirații la tot pasul, este recomandabil să purtați o discuție cu șeful dumneavoastră ori cu persoana despre care credeți că ar conspira. Vă sugerez să abordați discuția afișând o atitudine cât mai tonică... probabil că nu-i altceva decât o incompetență organizațională firească!

Starea generală va tinde să fie împotriva conducerii.

Este de asemenea important să-i repetați echipei acest punct de vedere. În cadrul ei vor exista cu certitudine o sumedenie de susținători ai teoriilor conspirațiilor. Este important să asigurați exercitarea unei influențe benefice pentru echipă, întrucât starea generală va tinde să fie împotriva conducerii. Managerii de nivel mediu, managerii de personal, contabilii, avocații și alții nu sunt oameni răi; de obicei, ei fac tot ce pot mai bine în circumstanțe foarte dificile. Este important să încercați să fiți dumneavoastră înșivă tolerant și să-i insuflați echipei aceeași toleranță.

Nu purtați bătălii pe care nu le puteți câștiga sau care nu merită efortul.

Echipa va manifesta tendința de a vedea fiecare acțiune a „sistemului" ca pe o încercare de a-i distruge valoarea. Ocazional, vor exista amenințări autentice, pe care va trebui să le evitați prin metodele mai subtile pe care le subliniez în continuare. Vor fi totuși destule subiecte pe care fie nu le puteți câștiga, fie nu merită

efortul de a lupta pentru ele. Ca în cazul multor alte probleme, puteți face doar câteva lucruri simultan. Nu vă irosiți eforturile personale și pe cele ale echipei implicându-vă în chestiuni în care nu puteți învinge sau care nu sunt realmente probleme „de viață și de moarte".

Atunci când am introdus în echipa mea sistemele de management al calității ISO 9001, compania ne-a cerut un format standard foarte nepopular pentru rapoartele oficiale și a impus utilizarea unui anumit procesor de texte pentru producerea lor. În mod unanim, membrii echipei au dorit să mă împotrivesc din răsputeri propunerii respective. Le-am spus sec însă că (a) vom pierde și (b) existau probleme mai importante pe care trebuia să le soluționăm. S-au făcut auzite multe murmure de nemulțumire, totuși opinia mi-a fost acceptată.

Teoria „puterii libere".

Această teorie poate fi exprimată în mai multe moduri diferite. Directorul companiei mele a formulat o definiție care mi-a plăcut:

Decât să ceri permisiunea, este mai ușor să-ți ceri scuze.

Majoritatea companiilor nu știu de fapt cât de multă autoritate le-au delegat managerilor de nivel inferior. Majoritatea companiilor vă ajută cu vorbe frumoase despre împuternicire, așa că, în cele mai multe cazuri, treceți la treabă și întreprindeți fel de fel de acțiuni.

Principalul dezavantaj îl reprezintă faptul că mai toate companiile practică o cultură a învinovățirii, așa că nu va exista nicio reacție dacă decizia dumneavoastră s-a

dovedit utilă, dar veți fi învinovățit în cazul în care lucrurile merg prost. Trebuie să decideți dacă învinovățirile vă afectează. Dacă doriți pur și simplu să faceți o treabă bună în numele echipei, vă sugerez să utilizați din plin puterea liberă corporativă.

O metodă bună, susținută din plin de psihologie, este de a fi docil și apologetic dacă sunteți învinovățit. Este realmente dificil, și deloc plăcut, să lovești pe cineva care îți cade la picioare.

O situație în care recomand insistent utilizarea puterii libere corporative se produce atunci când compania nu dorește în mod evident să i se ceară acordarea permisiunii. De exemplu, dacă un subordonat vă cere acordul de a întreprinde o acțiune „neacoperită" de regulamente, dați-i voie s-o facă, dacă cererea este rezonabilă. În majoritatea țărilor, decizia dumneavoastră va implica în mod legal compania, dar aceasta nu dorește să fie nevoită să ia o decizie care poate instaura un precedent la nivel corporativ. În astfel de cazuri compania va fi probabil mult mai încântată dacă vă asumați responsabilitatea locală pentru decizie.

Găsiți spațiu de manevră.

În cadrul oricărui proceduri sau instrucțiuni corporative există aproape întotdeauna loc pentru „interpretări" locale. Adesea, va fi posibil să arătați că interpretarea dumneavoastră locală este în spiritul original al procedurii sau instrucțiunii. Astfel, când am supervizat introducerea sistemelor de management al calității ISO 9001 în echipa mea, am luat o copie a standardului respectiv și am arătat fără dificultate că

interpretările locale proprii ale procedurilor de management al calității în companie erau susținute în mod direct de documentul ISO 9001. Compania m-a lăsat în pace, deoarece o interesa doar ca firmele independente acreditate în domeniul calității să nu-mi facă probleme.

Puține companii vă vor concedia pentru că nu ați făcut un lucru sau altul.

În caz extrem, în loc să amenințați cu demisia, veți putea de obicei să scăpați fiindcă n-ați îndeplinit *ad litteram* instrucțiunile. De obicei, veți reuși să ieșiți basma curată, cu condiția de a nu insista prea mult asupra indisciplinei dumneavoastră.

Vă recomand stăruitor să folosiți foarte cumpătat această metodă. Deși poate că superiorii nu vă vor concedia, este posibil să vă facă viața foarte grea pe viitor.

Cereți ajutor.

Atunci când lucrați cu alte departamente, de pildă cu cel de resurse umane sau financiar, o tactică bună este să apelați la mândria lor profesională, întrebând cum se poate realiza ceva în afara regulilor normale. În cazul în care căutați ajutor de la cineva cu mândrie profesională, în majoritatea situațiilor vă va spune care vă este „spațiul de manevră".

Mergând un pas mai departe, dacă dezvoltați o relație bună cu o persoană anume, atunci raporturile dumneavoastră cu departamentul respectiv pot fi transformate. O modalitate eficientă pentru dezvoltarea unei asemenea relații este politețea; de exemplu, mulțumiți-le persoanelor care au făcut treabă bună.

Sfat de mare succes

Nu vă asociați prea mult cu un șef. Managerii de departament și cei de nivel mediu petrec adesea relativ puțin timp în același post. Dacă sunteți prea apropiat de un șef aflat pe picior de plecare, s-ar putea să suferiți.

Apelați la subcultura de suport.

Secretarele și personalul de suport constituie o sursă valoroasă de informații și ajutor în relațiile cu restul companiei. Dacă îmi extindeți sfatul cu privire la politețe, de la membrii echipei, până la persoanele din exteriorul acesteia, atunci veți constata că este destul de ușor să apelați la subcultura de suport. Veți descoperi că o scurtă escală făcută pentru a flecări cu secretarele și personalul de suport nu este doar foarte interesantă, ci poate fi și foarte informativă, și că astfel de persoane au adesea puterea de a vă ajuta, dar și puterea de a vă bloca drumul.

Inițiativele

În prezent, companiile par foarte interesate de inițiativele bazate pe conceptele la modă. Managementul cunoașterii, calitatea, calitatea totală, reingineria, *benchmarkingul* și altele similare par să se ivească la intervale regulate. În plus, procedurile ce trebuie abordate anual, de exemplu planificarea afacerii, par să-și schimbe forma de la un an la altul. Cum puteți să vă ocupați de toate?

Companiile par foarte interesate de inițiativele bazate pe conceptele la modă.

Fiți primul sau ultimul.

Există un avantaj în a fi primul care îmbrățișează o inițiativă. Căpătați „bile albe". În plus, veți avea cel mai greu cuvânt de spus în interpretarea inițiativei. Alternativa este să-i lăsați pe alții să se chinuiască și să elimine toate hibele, și vă urcați la bord în ultima clipă.

Deturnați inițiativa.

Inițiativele sunt însoțite frecvent de un gen de finanțare, chiar dacă este vorba numai despre niște ore care vi se alocă dumneavoastră și echipei. Analizați dacă puteți utiliza inițiativa pentru a întreprinde o schimbare pe care doreați s-o faceți oricum. De exemplu, mulți folosesc introducerea procedurilor de asigurare a calității pentru reingineria unor proceduri mai sofisticate în echipă.

Marele avantaj al unei asemenea abordări este că echipa va fi probabil mai motivată să implementeze inițiativa dacă va obține un beneficiu direct. Eu consider că un manager iscusit poate deturna aproape toate inițiativele în vederea obținerii unui avantaj. Astfel se evită situația dificilă în care încercați să determinați echipa să implementeze o inițiativă pe care subordonații dumneavoastră știu că o priviți cu neîncredere.

Folosiți inițiativa pentru a negocia o modificare a obiectivelor.

În mod frecvent, este posibil să utilizați o inițiativă pentru a negocia cu șeful dumneavoastră o schimbare a obiectivelor existente. Șeful poate să accepte că noua prioritate implicată de cea mai recentă inițiativă presupune reevaluarea priorităților existente.

Aplicați „destul de bine" inițiativele.

Evitați greșeala de a exagera nivelul de efort pentru implementarea unei inițiative. Dacă veți prezenta situația în mod constructiv – că de pe urma inițiativei încercați să obțineți valoarea maximă pentru efortul depus – , ea nu va fi văzută ca o atitudine critică vizavi de inițiativă.

Primele personale și obiectivele

Acesta este un subiect foarte periculos. Subordonații știu că aveți probabil obiective pe care trebuie să le atingeți. Ei vor bănui, adesea în mod corect, că obiectivele acelea sunt măsuri foarte aproximative ale rezultatelor și vă vor suspecta că permiteți ca urmărirea încasării de prime să vă afecteze în mod nejustificat comportamentul.

Anunțați echipa care vă sunt obiectivele și primele.

Modul cel mai bun pentru a dezamorsa suspiciunile subalternilor este deschiderea totală. Trebuie, de asemenea, să înțelegeți că lucrul cel mai inteligent pe care-l puteți face este de a-i menține fericiți, prin atingerea cât mai multor obiective. Deși acestea sunt probabil aproximative, în general le puteți atinge fără să afectați major alți indicatori de performanță mai importanți. Dacă obiectivele au realmente efecte negative, vă sugerez să discutați cu echipa măsura în care ar trebui să le echilibrați față de ceilalți factori mai importanți; reamintiți-le subordonaților că nu puteți ignora pur și simplu obiectivele companiei, indiferent cât de stupide ar fi.

În capitolul 3, v-am recomandat să folosiți o parte din primele personale pentru a sponsoriza acțiunile sociale ale echipei; la urma urmelor, sunteți recompensat pentru eforturile ei.

Rezumat

Cele mai importante mesaje din acest capitol destinate managerului de mare succes sunt:

1. Nu vă manifestați emoțional față de șefi. Pasiunea este un atribut excepțional al unui conducător, dar un mod groaznic de a lucra cu restul companiei.
2. Folosiți „puterea liberă" în interiorul companiei. Mai bine să vă cereți scuze după eveniment, decât să cereți permisiunea înainte.
3. Găsiți spațiu de manevră în interiorul procedurilor companiei. Este recomandabil să stabiliți o bună relație de lucru cu alte departamente din companie, mai ales cu cel financiar, de contracte, juridic și de resurse umane.
4. Încercați să deturnați inițiativele companiei de implementare a unor îmbunătățiri în echipa dumneavoastră.

8 Teme esențiale de management

La baza oricărui gen de management stau câteva teme esențiale. Unele dintre ele au fost amintite în capitolele anterioare. Acest capitol le reia și le examinează ca pe un tot.

Managementul interdependențelor

Deși cartea aceasta discută aspecte ale managementului privite în mod izolat, trebuie să le luați în considerare în totalitate. Stilul dumneavoastră de conducere trebuie să fie adecvat culturii pe care o creați. Cultura echipei trebuie să corespundă genului de activitate pe care o desfășurați și clienților cărora le vindeți produse și servicii. Afacerea trebuie să fie pe măsura capacităților echipei. Organizarea și procedurile echipei trebuie să corespundă culturii și afacerii. Cultura echipei trebuie să concorde cu cea a companiei.

Procedura dumneavoastră de angajare trebuie să se potrivească cu cultura și necesitățile afacerii... și așa mai departe. Gestionarea corectă a acestor interdependențe este unul dintre aspectele ce deosebesc managerul de mare succes de managerul bun.

Regula de aur

Comportamentul dumneavoastră personal stabilește exemplul pe care-l va urma echipa. Doresc să repet și să subliniez importanța acestei reguli de aur. Nu contează cât de iscusit sunteți în vorbe, importante sunt faptele. Puterea regulii de aur își intră în drepturi dacă aveți principii puternice pe care să vă bazați acțiunile.

Principiile și integritatea

Managementul este mult mai ușor dacă sunteți de acord să vă folosiți puterea de a face ca lucrurile să se întâmple. Este de asemenea mult mai ușor dacă dețineți un mod clar de diferențiere a binelui de rău. Dacă aveți un fundament puternic pe care să vă bazați comportamentul, vă puteți manifesta în mod natural și consecvent. În capitolul despre conducere, am sugerat, la modul oarecum surprinzător, că managerii ar trebui să ia în considerare și simularea unui comportament bun. Motivul acelei sugestii este faptul că, din observațiile mele, am conchis că „lucrul corect" înseamnă aproape întotdeauna „lucrul inteligent". Am văzut această idee utilizată de multe ori și am ajuns la concluzia că, în cele mai multe cazuri, majoritatea oamenilor pot deduce ce anume este corect. Regula de aur vă oferă garanția că

managerii care se comportă principial vor fi respectați. Subordonații nu vă vor respecta mai puțin, ba poate chiar mai mult, dacă știu că vă folosiți intelectul, nu firea înnăscută, pentru a vă comporta cum se cuvine.

Calea corectitudinii

Alt exemplu de aplicare a integrității constă în folosirea a ceea ce eu numesc *calea corectitudinii* în problemele delicate de management. În situațiile în care nu sunteți sigur cu privire la motivele sau reacțiile oamenilor, vă recomand să atacați situația din punctul de vedere principial al încercării de a face lucrurile corecte. Această abordare prezintă trei avantaje importante. În primul rând, pe baza experienței personale, pot spune că este la fel de eficientă, ba uneori chiar mai eficientă decât tactici mult mai sofisticate. În al doilea rând, este foarte ușor să vă apărați acțiunile și în multe cazuri oamenii îi vor răspunde onestității prin onestitate. În cele din urmă, dacă totul scapă de sub control, vă puteți consola cu gândul că ați încercat să faceți ceea ce este corect și că problemele dumneavoastră nu rezultă dintr-o aplicare greșită a politicii firmei.

> Problemele dumneavoastră nu rezultă dintr-o aplicare greșită a politicii firmei.

Principiile și pasiunea

Managerii cu principii puternice sunt adesea foarte pătimași în privința lucrurilor pe care încearcă să le realizeze. În multe circumstanțe, pasiunea este o

trăsătură pozitivă a unui manager; de exemplu, poate fi un factor puternic de motivare pentru o echipă. Există totuși și un revers de care trebuie să se teamă managerul entuziast și cu principii. Indivizii pasionali pot fi afectați emoțional în circumstanțe în care managerii mai impasibili pot rămâne imperturbabili și detașați. Există momente când atitudinea imperturbabilă și detașată este esențială: de exemplu, să știți când trebuie să vă reduceți pierderile și când să discutați cu superiorii.

Managementul extremelor

Managerii trebuie să accepte că vor trebui să se ocupe în mod frecvent de extremele spectrului. Ultima secțiune a descris felul în care managerii de mare succes trebuie să folosească, în momentele cuvenite, ambele extreme: pe cea pătimașă și pe cea detașată. Capitolele anterioare s-au ocupat de modul în care managerii trebuie să reacționeze adesea puternic și rapid în confruntarea cu unele situații, în timp ce alte cazuri vor beneficia de ceea ce eu numesc „neglijare binevoitoare". Aproape toate domeniile prezentate în această carte, de la cultură la marketing și la managementul resurselor umane, vă sfătuiesc să luați în considerare adoptarea unor poziții extreme. Managementul nu este pentru cei cu inima slabă !

Sfat de mare succes

Spuneți-le subordonaților în ce fel își pot crește valoarea pentru companie. Nu este corect să le refuzați un asemenea feedback constructiv.

Curajul de a fi nemilos

Un exemplu de extreme care v-ar putea surprinde este combinația de blândețe și asprime pe care o recomand în domenii de felul managementului resurselor umane. Una dintre greșelile cele mai frecvente pe care o văd chiar și la managerii de mare succes este blândețea lor. În opinia mea, blândețea aplicată necorespunzător poate să se transforme, în multe circumstanțe, în cruzime, lipsă de omenie și management neinspirat. Să luăm de exemplu decizia aparent blândă de a păstra în echipă un membru de mult timp neperformant. În general, o persoană neperformantă nu este foarte fericită, întrucât celor mai mulți oameni le place să aibă rezultate bune și să fie apreciați. Poate că individul respectiv este neperformant deoarece nu se încadrează în echipă sau fiindcă efectuează activități pentru care este prea puțin înzestrat. El reprezintă un pericol pentru supraviețuirea pe termen lung a echipei. Alți membri vor suferi probabil presiuni sporite, deoarece sunt nevoiți să-i acopere lipsa de rezultate. Una peste alta, blândețea dumneavoastră în această situație poate duce la nemulțumirea tuturor, așa că, de fapt, blândețea este mai degrabă o lipsă de curaj.

Respect, fairplay și politețe

Cuvântul *nemilos* este asociat adesea, în mințile oamenilor, cu expresia *asasin nemilos*. Deși vă încurajez să luați în considerare comportamentul extrem atunci când el este cuvenit, vă amintesc în același timp că asemenea extreme de comportament atrag automat și obligația de a fi consecvent, obiectiv, respectuos și

politicos. În același timp, mai cred că manifestările extremiste sunt atât corespunzătoare, cât și inteligente. O solicitare politicoasă are de obicei mai mult succes decât un ordin răstit. Obiectivitatea și consecvența vor permite aplicarea corespunzătoare a comportamentului nemilos, fără crearea unui climat de frică.

Judecata

Genurile de comportament pe care le recomand în această carte vor fi adecvate pentru a vă câștiga respectul subordonaților. Există totuși un aspect al câștigării respectului pe care nu l-am menționat până acum: judecata. Pentru a fi un bun manager, trebuie să luați multe decizii optime. Indiferent cât de principial, politicos și consecvent ați fi ca manager, va trebui să fiți eficient în activitatea dumneavoastră. Judecata de calitate este esențială pentru un bun manager; dacă n-o dețineți, vă sugerez să vă căutați altă slujbă, în care veți face mai puțin rău.

Pericolele surmenajului

Am amintit de mai multe ori despre presiunile extreme sub care trebuie să acționeze majoritatea managerilor. Există pericolul major ca unul dintre răspunsurile dumneavoastră față de aceste presiuni să fie prelungirea regulată a programului de lucru. Am căzut eu însumi în această capcană și când, în cele din urmă, am izbutit să mă desprind din obiceiul programului de lucru prelungit, am văzut că, în cazul meu, efectele se maifestaseră astfel:

- Eram atât de obosit, încât judecata îmi era serios afectată.

- Lucram foarte ineficient; practic, am rezolvat mai multe probleme după ce mi-am redus programul de lucru.
- Făceam excesiv de multe greșeli.
- Redusesem activități esențiale ca strategia și procesele de comunicare.
- Pierdusem capacitatea de a refuza, așa că aveam și mai mult de lucru, și participam la și mai multe ședințe decât ar fi trebuit.
- Dădeam un exemplu neinspirat echipei mele, care începuse să-mi copieze șablonul de lucru.
- Devenisem iritabil și capricios.
- Viața mea de familie suferea din plin.

Dacă ați deprins obiceiul programului de lucru prelungit, încercați un experiment și reduceți-l, pentru a vedea dacă situația nu vi se va îmbunătăți.

Principiul lui Pareto

Principiul 80:20 se aplică în aproape toate aspectele activității unui manager, însă, din păcate, este prea des ignorat în stabilirea priorităților. Una dintre capcanele uzuale constă în petrecerea unui timp prea îndelungat cu subiecte noi și incitante și în ignorarea celor plictisitoare, care vă aduc de fapt salariul. Nu uitați să vă protejați baza de clienți existentă, creșteți-vă liniile de produse existente, vindeți mai întâi clienților existenți, aveți grijă de subordonații-cheie și preocupați-vă să-i instalați în posturile cele mai importante.

> Principiul 80:20 se aplică în aproape toate aspectele activității unui manager.

Concentrare, concentrare și iar concentrare

Cele mai importante metode pentru luarea unor decizii bune sunt concentrarea, concentrarea și iarăși concentrarea. Trebuie să înțelegeți că, în multe domenii de management, pot fi realizate numai câteva lucruri. De exemplu, poziționarea unui produs poate să includă doar câțiva diferențiatori competitivi; o strategie de afaceri poate să realizeze numai câteva lucruri pe an; o cultură de echipă poate să aibă numai câteva aspecte extreme; și puteți câștiga numai câteva bătălii cu stilul de management.

Jucați potrivit punctelor dumneavoastră tari.

În mod frecvent, managerii greșesc căutând să pună în practică o situație idealizată. Trebuie să lucrați cu ceea ce aveți la îndemână. Nu-i recomandabil să pretindeți că vă pricepeți la lucruri despre care nu aveți habar – mai bine să delegați sarcinile respective unor persoane mai înzestrate. Organizați-vă echipa în jurul subalternilor pe care-i aveți. Dezvoltați o strategie de business care se clădește pe punctele tari existente ale actualelor produse și servicii, pe expertiza personalului curent și pe baza de clienți curentă. Plasați-vă oamenii în posturile care să le folosească talentele.

Nu-i recomandabil să pretindeți că vă pricepeți la lucruri despre care nu aveți habar.

Delegarea și micro-managementul nu se potrivesc.

Cei mai mulți manageri cunosc importanța delegării, totuși puțini înțeleg cum s-o facă în mod corespunzător. Alegerea funcțiilor ce trebuie delegate și a persoanelor astfel vizate, cu un acord sincer asupra nivelurilor de control al sarcinii delegate au fost discutate detaliat în capitolele anterioare. Nevoia de a le permite oamenilor să facă lucrurile altfel decât dumneavoastră și de a le îngădui să învețe din propriile

lor greșeli face ca delegarea să fie una dintre cele mai dificile sarcini cu care se va confrunta un manager. Va trebui să evitați micro-managementul și, în același timp, să păstrați controlul total. Până nu veți avea încredere în subordonații dumneavoastră că vor lucra bine fără supervizare la nivelul detaliilor, ei nu-și vor dezvolta niciodată siguranța de sine și experiența necesare pentru a vă merita încrederea.

Percepțiile sunt unica realitate.

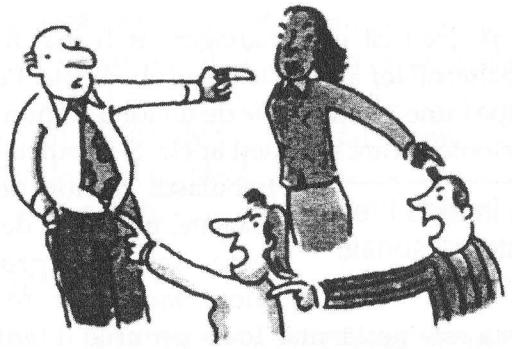
Cei care lucrează în marketing ar trebui să înțeleagă această maximă, dar ea li se aplică tuturor activităților dumneavoastră. De exemplu, dacă sunteți perceput ca un individ inechitabil, realitatea nu este importantă; trebuie întotdeauna să vă adresați percepției. Nu faceți greșeala de a-i învinovăți pe toți, cu excepția dumneavoastră pentru percepții greșite. Trebuie să vă ascultați clienții, subordonații, celelalte grupuri din companie, furnizorii și colaboratorii, pentru a ști cum sunteți perceput dumneavoastră însivă, echipa, produsele și serviciile ei. Prea mulți manageri sunt simple dispozitive de comunicare unidirecționale; trebuie să învățați să ascultați atât în mod personal, cât și în cadrul echipei.

Ați creat o cultură a învinovățirii.

O percepție uzuală, dar pe care managerii o acceptă cu greu, este că echipa lor practică o cultură a învinovățirii. Aspectul acesta este mai ușor de înțeles, odată ce acceptați că nu trebuie să precupețiți niciun efort pentru

a evita crearea unei asemenea culturi. Sunteți de acord să recompensați pe cineva care a eșuat în mod onorabil? Sunteți de acord să le îngăduiți subordonaților să-și asume responsabilitatea pentru luarea deciziilor și apoi să vă acceptați vina în fața superiorilor dacă lucrurile merg prost? Sunteți de acord să lăudați cu sinceritate persoanele care vă aduc vești proaste? Îi puteți critica constructiv, fără să le aduceți nicio învinovățire? Încă mai sunteți sigur că nu ați creat o cultură a învinovățirii?

Aspectul acesta este realmente important deoarece dacă doriți ca echipa să-și împingă performanțele la extrem, să-și asume riscuri calculate și să îmbrățișeze schimbarea și alte provocări posibile, va trebui să evitați să creați o cultură a învinovățirii.



Nu precupețiți niciun efort pentru a evita crearea unei culturi a învinovățirii.

Echipa este considerată arogantă.

Altă percepție uzuală despre o echipă bună se referă la izolarea și aroganța ei. Așa veți fi perceput dacă nu veți fi deschis și conciliant cu superiorii și cu alte echipe din companie.

Majoritatea problemelor cu care vă confruntați există doar în mintea dumneavoastră.

Puteți face majoritatea lucrurilor pe care trebuie să le faceți. Compania, clienții, subordonații și departamentul de resurse umane nu vă opresc. Dacă vă veți confrunta cu problema și cu toate efectele secundare ce vor rezulta din decizia dumneavoastră, atunci veți putea face ceea ce doriți în majoritatea cazurilor.

Prețuiți diversitatea.

Câteodată, cred că unii manageri ar fi mai fericiți dacă toți subalternii lor ar fi niște clone obediente. Pentru a forma echipe bune, aveți nevoie de un fond comun larg, cu diverse talente la care să puteți apela. S-ar putea să vă trebuiască creatori de publicitate, manageri de proiecte, scriitori, prezentatori, factori de revizie, analiști... lista este nesfârșită. Toate genurile diferite de personalități și toate seturile diferite de talente au propriile lor probleme și, cu cât talentul este mai dezvoltat, cu atât problemele tind să se acutizeze. Managerii buni ar trebui să fie încântați de diversitatea și de

Vor exista în mod firesc tensiuni interpersonale.

excelența subordonaților și să știe că una dintre sarcinile lor principale este aceea de a gestiona problemele care însoțesc orice grup de oameni talentați și diferiți.

În orice grup de oameni talentați vor exista în mod firesc tensiuni interpersonale. Este important să arătați că respectați toate talentele și personalitățile diferite din echipă. În felul acesta, regula de aur vă va ajuta să creați o cultură în care oamenii să-și respecte reciproc talentele, chiar dacă nu se plac unul pe celălalt.

Adesea, trebuie să oferiți înainte de a putea primi.

În multe domenii va trebui să vă asumați funcția de conducere, rămânând în felul acesta oarecum expus. Va trebui să oferiți încredere, înainte ca oamenii să fi câștigat încrederea respectivă. Altfel spus, va trebui să dovediți că aveți încredere în membrii echipei, înainte ca ei să aibă încredere în dumneavoastră. Același lucru este valabil și în privința respectului; va trebui să-i respectați pe ceilalți, înainte de a fi respectat. Onestitatea este un caz similar; în mod frecvent, va trebui să vă comportați onest destul timp înainte de a fi tratat cu onestitate.

Modestia

Aș dori să închei acest capitol cu un avertisment despre pericolele cauzate de propriul dumneavoastră ego. Nimănui nu-i place să i se ceară să facă ceva de către o persoană care n-ar fi gata să exercite ea însăși sarcina respectivă. În lumea rapidă, de mare presiune și

incendiară în care trăiesc mulți manageri, este foarte ușor să vă pierdeți modestia. O perspectivă extremă asupra rolului unui manager este cea de slujitor al echipei. Trebuie să creați un mediu în care membrii echipei își pot vedea de treabă, în timp ce dumneavoastră îi protejați de mizeriile care se revarsă de sus, vă luptați cu meschinăriile birocratice și vă asigurați că banii continuă să sosească. Puțină modestie n-a stricat niciodată vreunui manager.

Lecturi propuse

McCormack, Mark H., *What They Still Don't Teach You at Harvard Business School*, Ed. Bantam Books, New York, 2001.

O serie de metode de management și business, șirete și uneori cinice, de la un om de afaceri foarte calculat, care a reușit prin propriile sale eforturi. Mi se pare o carte foarte influentă.

9 Cursul expertului în management

Acest capitol conține cele mai iscoditoare întrebări despre management care mi-au fost adresate vreodată. Vă va oferi tușele finale de care aveți nevoie pentru a porni pe drumul spre a deveni un manager de mare succes.

Care sunt diferențele dintre managementul de proiect și managementul de echipă ?

Cred că, în această privință, răspunsul este simplu: managementul de proiect și managementul de echipă sunt radical diferite. Nu se poate garanta că un manager de proiect excepțional va fi și un bun manager de echipă și nici invers.

Atunci, care sunt diferențele importante dintre un manager de proiect de mare succes și un manager de echipă de mare succes ?

- Managerii de proiect nu trebuie să fie excepționali în strategie. Obiectivele proiectului constituie ținta pentru atingerea căreia ei trebuie să-și coordoneze echipa.
- Mulți manageri de proiect de mare succes au stiluri dictatoriale de conducere. Puțini manageri de echipă de mare succes utilizează abordarea dictatorială.
- Managerii de proiect trebuie să observe detaliile cu atenție. Când un manager de proiect este transferat la managementul de echipă, atenția orientată spre detalii poate duce cu ușurință la un micromanagement excesiv.
- Managerii de proiect clădesc culturi de echipă care sunt limitate în timp. Managerii de echipă trebuie să clădească culturi cu existență îndelungată, mai puțin rigidă.
- Managerii de proiect trebuie să înțeleagă în mod înnăscut problemele de programare temporală. Calitatea respectivă nu este esențială pentru managerii de echipă.
- Managerii de proiect capabili pot să scape simulând, ca și cum țelul ar justifica mijloacele, pe când așa ceva ar submina integritatea managerilor de echipă.
- Managerii de proiect vor fi scuzați dacă sunt concentrați asupra proiectului sau a propriei persoane, în vreme ce managerii de echipă trebuie să clădească relații pe termen lung cu cei din exteriorul echipei.

- Managerii de proiect de mare succes se pricep la repartizarea sarcinilor, dar rareori își delegă propriile îndatoriri. Managerii de echipă trebuie să fie experți în delegare.

Cum poate fi redresată o echipă neperformantă?

Aceasta este una dintre situațiile extreme, și ca atare incitante, cu care se poate confrunta un manager.

Echipa trebuie să simtă că știți exact ce anume trebuie făcut și ce rol are fiecare membru al ei.

Cele cinci etape esențiale în redresarea unei echipe neperformante sunt:

1. Înțelegeți termenii de referință pe care vi i-au impus superiorii. De cât timp dispuneți? Care este minimumul ce poate fi considerat o redresare de succes?
2. Înțelegeți problemele echipei... rapid!
3. Decideți dacă echipa poate fi salvată.
4. Instituiți acțiuni de urgență.
5. Creați și implementați o strategie de recuperare și un plan inițial.

V-aș putea relata multe istorii triste despre indivizii care n-au efectuat în mod corect etapa 1. Este teribil să vedeți că ați redresat o echipă sau chiar că ați pornit decis pe drumul spre succes, numai pentru a constata că superiorii au altă părere și hotărăsc lichidarea ei. Etapa 1 vă va ajuta să evitați surpriza înfrângerii exact atunci când v-ați culcat pe laurii victoriei.

Etapa 2 comportă două aspecte. Mai întâi, trebuie să aflați în ale cui opinii vă puteți încrede și să le ascultați. Dacă-i întrebați pe mulți subalterni în cine au încredere, veți descoperi că unele nume sunt menționate mai frecvent...; acordați credit persoanelor respective. În al doilea rând, trebuie să cunoașteți finanțele echipei. Conturile pot fi într-o stare jalnică, însă trebuie să aflați adevăratul fundament financiar al echipei.

Etapa 3 este frecvent omisă. Deoarece ați fost adus pentru a redresa echipa, asta trebuie să încercați... aveți totuși datoria de a o desființa, dacă este soluția cea mai bună pe ansamblu.

Cea mai răspândită acțiune de urgență constă în micșorarea echipei, întrucât ea reprezintă modul cel mai rapid de îmbunătățire a situației financiare. Etapa 4 poate fi delicată, dar ar trebui să constatați că situația se îmbunătățește repede – moralul va crește, pe măsură ce subordonații rămași se vor percepe pe ei înșiși ca supraviețuitori și vor începe să creadă că problema a fost adusă sub control.

Utilizând o analogie medicală, dacă etapa 4 a implicat stabilizarea pacientului, etapa 5 se referă la prescrierea unui tratament care să ducă la recuperarea sa completă. Strategiile de recuperare diferă între ele, dar volumul de muncă pe care trebuie să-l depuneți este același; în mod aproape cert, va trebui să solicitați eforturi eroice din partea echipei și să-i oferiți exemplul personal. Privind partea bună a lucrurilor, aceasta este o oportunitate ideală pentru a vă folosi talentele de conducător în scopul stabilirii unui ton pozitiv pentru viitor.

Sfat de mare succes

Stabiliți-i echipei o primă țintă ușor tangibilă, totuși provocatoare, astfel ca membrii ei să se perceapă (și să vă perceapă) rapid ca pe niște câștigători, nu ca pe niște perdanți.

Etapa 6: plecați .

Multe companii vor alege să schimbe conducătorul echipei după încheierea procesului de redresare. Motivele sunt cât se poate de valabile. Managerii de redresări sunt adesea o rasă aparte, care nu se va descurca la fel de bine într-un rol de management mai puțin incitant. În plus, un manager de redresări va fi frecvent nemilos și foarte solicitant – de aceea, poate fi necesară o schimbare, care să-i ofere unui nou conducător un start „curat". Înainte de a accepta postul, puteți să vă discutați viitorul după redresare. Dacă știți că trebuie să plecați ulterior, puteți aranja s-o faceți cu stil și, sperăm, să avansați în companie spre o altă provocare incitantă.

Care sunt condițiile minime pentru a fi un manager de mare succes ?

Lista mea minimală ar cuprinde următoarele:

- *Oferiți un bun exemplu personal.* În mod evident, trebuie să respectați regula de aur („veți fi judecat după faptele personale, nu după vorbe, iar faptele dumneavoastră constituie exemplul pe care-l va urma echipa"), astfel încât comportamentul

personal constituie un bun exemplu. Aceasta vă va permite să stabiliți standarde ridicate.

- *Creați o strategie de mare succes.* Dacă vreți să fiți un bun conducător, trebuie să vă conduceți echipa într-o direcție rațională, de aceea crearea unei strategii de mare succes trebuie să ocupe o poziție de vârf pe listă. Ulterior, va trebui să comunicați echipei strategia respectivă.
- *Înțelegeți finanțele.* Fiți mereu atent la rezultatele pierdere/profit ale echipei.
- *Acționați cu integritate.* Echipa vă va ierta multe dacă dați dovadă de integritate.
- *Fiți curajos.* Trebuie să aveți curajul de a aborda lipsa de performanțe și comportamentul necuviincios.
- *Fiți hotărât.* Trebuie să aveți curajul luării deciziilor, trebuie să fiți un bun ascultător, pentru a vă asigura că deciziile luate sunt bine întemeiate și aveți nevoie de judecată pentru a lua multe hotărâri corecte.
- *Nu fiți intimidant.*
- *Nu-i învinovățiți pe alții.*

Care este greșeala cea mai importantă și mai frecventă?

Să vă încredeți în oamenii nepotriviți. Fiți inteligent în această privință – uitați-vă cu atenție la cei din jur și veți afla repede cine sunt persoanele la care membrii echipei apelează în mod destins pentru sfaturi. Tot la ele ar trebui să căutați și dumneavoastră sugestii.

Care este eroarea cea mai ușor de comis?

Să doriți să fiți „unul din gașcă" și să vă faceți plăcut de toți ceilați. Pentru a fi un manager de mare succes, trebuie să păstrați o atitudine rezervată. Foarte puțini oameni iubesc singurătatea, așa că dorința de a fi și un membru al echipei și lider este o eroare ușor de comis.

Care sunt cele mai rele trăsături pe care le poate avea un manager?

În mod evident aceasta este o listă foarte subiectivă, dar din punctul meu de vedere primele trei asemenea trăsături ar fi:

- lipsa de onestitate, incluzând minciuna;
- lașitatea, incluzând neabordarea lipsei de performanțe și a comportamentului necuviincios;
- emiterea unor judecăți neinspirate.

Cum vă puteți îmbunătăți propriile rezultate?

Căutați feedback de la membrii echipei, de la colegi și de la superiori. Veți constata că mulți vă vor oferi critici constructive. Când primiți feedback, fiți foarte atent să nu adoptați o poziție de autojustificare. Nu realitatea contează, ci opiniile celor pe care doriți să-i ascultați.

Când o persoană părăsește echipa dumneavoastră, solicitați să vă acorde un „interviu de despărțire". Pe lângă faptul că-i veți afla motivele plecării, îi puteți cunoaște opiniile privind compania și echipa. Nu există

niciun motiv pentru care să n-o puteți întreba ce crede despre dumneavoastră. Într-o astfel de ocazie, deținеți o poziție unică pentru a primi o evaluare onestă și dezinhibată a punctelor dumneavoastră tari și a celor slabe.

O tehnică esențială este de a putea dezvolta o abordare analitică a postului pe care-l ocupați. În mod regulat, prevedeți-vă timp pentru o examinare a trecutului recent. Ce a mers bine, ce a mers rău și, cel mai important, motivele pentru care lucrurile au mers bine sau rău. Acesta este procesul care m-a condus la dezvoltarea ideilor despre calitățile unui manager de mare succes. În cartea de față am examinat în mod evident principii general aplicabile. Puteți utiliza aceeași tehnică pentru a deduce stilul și metodele ce pot face din dumneaoastră un manager de mare succes.

Dezvoltați o abordare analitică a postului pe care-l ocupați.

Ambiția este o trăsătură bună sau rea ?

Motivul pentru care multora nu le place să lucreze pentru un șef ambițios este faptul că asemenea șefi tind să se comporte astfel încât să se promoveze pe ei înșiși, în loc să facă tot ce este mai bine pentru echipa și compania lor. De exemplu, indivizii ambițioși vor îngădui rareori ca echipa să primească laudele, ori ca ei să fie învinovățiți. O persoană de acest fel trebuie să fie foarte complexă pentru a se comporta integru și pentru a fi un bun membru de echipă, cu scopul final de a fi promovată fiindcă a făcut treabă bună.

Ambiția presupune o latură pozitivă și una negativă. Componenta pozitivă constă în căutarea promovării, deoarece doriți să acționați de la nivelul cel mai de sus. Dacă vreți să conduceți o echipă, veți dori să fiți promovat în calitate de conducător al ei. Dacă vreți să influențați strategia companiei, veți aspira la o poziție de manager dedepartament. Componenta negativă se referă la dorința de glorie, bani și putere, care însoțește promovarea. Desigur, nu este nimic greșit în a vă bucura de asemenea aspecte, atâta timp cât nu deveniți sclavul lor.

Imaginați-vă următoarea situație ușor morbidă: aveți 80 de ani și medicul v-a anunțat că veți mai trăi doar câteva săptămâni. Vă așezați în fotoliul favorit, deschideți o sticlă de vin bun, apoi vă examinați retrospectiv viața. Care sunt lucrurile ce vă vor face să fiți mândru de dumneavoastră și care par mometan lipsite de importanță ? Este mai bine să vă gândiți acum la ce anume prețuiți cu adevărat, decât să așteptați până va fi prea târziu. Și astfel ajungem la următoarea întrebare...

Este important managementul ?

Managerii de mare succes au un impact pozitiv semnificativ asupra calității vieții celor din echipa lor. Fiind o profesiune care schimbă în bine viața oamenilor, nu mi se pare exagerat să-i compar pe manageri cu cei care sunt părinți, profesori, educatoare și așa mai departe. De aceea, cred că un manager de 80 de ani, ieșit la pensie, ar trebui să se simtă mândru dacă el consideră că a fost un lider bun.

Managementul de mare succes are un efect foarte important asupra profitului și creșterii unei echipe. Nu am reușit să găsesc niciun studiu de cercetare cu privire la impactul managerilor de echipă buni asupra rezultatelor, dar bănuiesc că majoritatea cititorilor acestei cărți îl consideră important. Eu de pildă am preluat cândva o echipă care avea o afacere solidă, însă care nu era foarte bine condusă. La un an după preluare, rezultatele ei financiare, măsurate prin profit/membru al echipei, au crescut cu peste 20% și eu am reușit de asemenea capabil să cresc cu 100% în 3 ani dintr-o situație care devenise statică.

Cum tratați intrigile de la locul de muncă?

Aș dori realmente să spun că puteți pur și simplu ignora asemenea „politici de putere", însă echipa se va aștepta să vă apărați punctul de vedere. Pornind de la propriile mele observații, vă ofer următoarele sfaturi:

- *Comportați-vă cu integritate.* Aceasta este, frecvent, acțiunea cea mai inteligentă. Dacă vă câștigați reputația unui om care spune întotdeauna adevărul, fără a-i submina pe alți colegi și respectând valorile companiei, este mult mai probabil ca superiorii să vă susțină dacă vă veți găsi într-un conflict la nivel de „politică internă".
- *Fiți un bun membru de echipă.* Dacă veți avea reputația unui bun membru de echipă, care lucrează bine și cu cei din exterior, veți căpăta o protecție puternică împotriva presiunilor politice interne. În general, directorii de departament din

companie sunt de acord să-i recompenseze pe cei care pun interesele mai largi ale firmei înaintea intereselor locale înguste. Deoarece mulți dintre participanții entuziaști la politicile de putere de la locul de muncă urmăresc obiective foarte personale, veți descoperi probabil că vă veți bucura de susținere la nivel superior dacă nu proiectați o perspectivă locală.

- *Fiți atent.* Trebuie să fiți atent la ceea ce se întâmplă în companie. Cunoașterea înseamnă *într-adevăr* putere.
- *Câștigați respect.* Trebuie să știți la ce fel de comportamente se așteaptă superiorii și să practicați suficiente dintre acesea pentru a fi privit cu ochi buni. Într-o companie, persoanele bine cotate își vor atrage mai multă susținere la nivel înalt decât cele care sunt văzute mai puțin bine.
- *Clădiți o bază de putere.* Modul cel mai simplu în care puteți să procedați constă în a dezvolta o rețea de contacte care vă respectă. Respectul față de oameni și dorința de a-i ajuta pe alții este un început foarte bun. Contactele vă vor susține adesea într-un conflict politic intern și vor fi de asemenea o sursă excelentă de informații. Fiți generos și împărtășiți-le ceea ce știți.
- *Nu reacționați în mod exagerat.* Este prea puțin probabil ca superiorii dumneavoastră să tolereze măsurile represive exagerate.

Cum stabiliți salariile personalului ?

Prima regulă a stabilirii salariului, de care trebuie să țineți seama, este:

Subordonații dumneavoastră vor fi cei mai afectați de comparația cu alți membri ai echipei, apoi de comparația cu alte persoane din companie și, în cele din urmă, de comparația cu persoane externe.

Asta înseamnă că principala dumneavoastră prioritate trebuie să fie stabilirea corectă a diferențelor salariale în interiorul echipei. Desigur, salariul tinde să reprezinte doar o dimensiune a structurii de recompense a unei companii, așa că puteți aprecia că fraza anterioară ar trebui să fie reformulată asfel: „principala dumneavoastră prioritate trebuie să fie stabilirea corectă a diferențelor recompensatorii în interiorul echipei". Din păcate, oamenii manifestă tendința de a compara toate elementele individuale ale structurii lor de recompense, așa că trebuie să stabiliți corect diferențele salariale, să luați corect deciziile de promovare, să implementați corect primele și alte stimulente... și așa mai departe. De aceea, mă voi ocupa în mod separat de salariu.

Porniți de la ideea că majoritatea membrilor echipei vor ști ce salariu au ceilalți.

Chiar dacă lucrați într-o companie care încearcă să păstreze cea mai strictă confidențialitate asupra detaliilor salariale ale personalului, v-aș recomanda să porniți de la ideea că majoritatea membrilor echipei vor ști ce salariu au ceilalți.

Procedura pe care o recomand pentru stabilirea salariului este următoarea:

În primul rând, discutați cu toți membrii echipei despre aspirațiile lor salariale.

În felul acesta veți afla cine sunt cei ale căror aspirații trebuie moderate și probabil că veți fi plăcut surprins de modestia aspirațiilor altora. Veți afla, de asemenea, dacă în trecut s-au făcut promisiuni cu privire la salariu... deoarece oamenii sunt în mod firesc indignați când simt că făgăduielile au fost încălcate.

Întocmiți o listă a subordonaților și stabiliți cât ați dori să le plătiți în mod ideal.

Pentru a proceda în mod corespunzător, aveți nevoie de acces, dacă este posibil, la nivelurile de salarizare ale personalului din afara echipei, ca și la informații despre sumele pe care concurența le-ar plăti unora dintre subordonații dumneavoastră. Țineți minte că nivelurile de salarizare promovate în presă tind să fie mai mari decât nivelurile medii care se plătesc de fapt în domeniul dumneavoastră de activitate. Să sperăm că departamentul de resurse umane al companiei vă va putea oferi date actualizate; în caz contrar, va trebui să întreprindeți singur cercetări.

Derularea acestei proceduri vă va ajuta să stabiliți raportările corecte în cadrul echipei.

Încercați să-i aduceți pe toți pe atât de aproape de salariul ideal, pe cât vă permite compania.

Dacă nu vi se oferă autonomie completă pentru a stabili nivelurile de salarizare în echipă, atunci poate fi

momentul să vă reîmprospătați abilitățile de negociere. Dacă v-ați pregătit bine în prealabil, veți constata că este mai ușor să argumentați în numele subordonaților.

Apreciez că merită să vă înștiințați echipa asupra procedurii utilizate de dumneavoastră și de companie pentru stabilirea nivelurilor de salarizare. Dacă n-o veți face, oamenii vor elabora cele mai neplăcute scenarii.

Anunțați-i pe subordonați în mod individual care le va fi creșterea salarială probabilă, înainte de a fi înștiințați oficial.

În felul acesta veți putea atenua șocul loviturii pentru cei care nu capătă creșterea salarială la care speraseră. Veți maximiza, de asemenea, efectele benefice când cineva primește mai mult decât se aștepta.

Știu că procedura pe care o recomand este consumatoare de timp, totuși salariul constituie un factor care reduce atât de mult entuziasmul (rareori este motivant), încât nu aveți altceva de făcut decât să vă găsiți timpul necesar.

O idee greșită foarte răspândită despre salariu este că el ar reprezenta o răsplată pentru rezultatele bune. Salariul ar trebui să fie adecvat valorii pe care o are persoana în cadrul companiei. Dacă doriți să folosiți banii ca răsplată, atunci gândiți-vă la o modalitate de a acorda prime, nu la o creștere salarială.

De asemenea, țineți minte că puteți afecta în mod serios pe cineva, dacă-i plătiți un salariu prea mare. În cele din urmă, o persoană care este plătită exagerat își va dezamăgi compania, astfel că va avea parte de necazuri și, finalmente, ar putea să-și piardă slujba. Ea își va modifica și stilul de viață, astfel că va suferi

dacă, până la urmă, va trebui să revină la un salariu mai adecvat propriilor realizări.

Voi încheia secțiunea despre salarii citând două statistici foarte bine documentate, dar surprinzătoare.

1. Pentru experți, de exemplu pentru programatorii de calculatoare, diferența în productivitate dintre cei mai buni și cei mai slabi constă de obicei în raportul de 10:1. Din experiența mea, aceasta este o subestimare, fiindcă există multe sarcini pe care cei mai buni angajați le pot face, în vreme ce angajații mai slabi nu le vor termina.
2. În SUA, revista *Management Accounting* anunță că diferența salarială dintre angajații cei mai buni și cei medii este de numai 3%.

Vă sugerez să depășiți diferența respectivă, atât prin recompensarea celor mai buni angajați, cât și prin oferirea unor creșteri salariale mici (sau chiar inexistente) angajaților cu rezultate sub medie. S-ar putea să constatați că „înghețarea" salariului angajaților cu rezultate sub medie este neașteptat de dificilă. Adesea, compania vă va pune bețe în roate în această privință, totuși apreciez că merită să vă luptați până la capăt. De multe ori vi se va spune că veți înrăutăți situația dacă anulați posibilitatea de motivare a respectivilor angajați. În opinia mea, aceștia sunt rareori foarte motivați, așa că nu veți face prea mult rău; veți arăta în mod limpede că nu credeți că rezultatele lor sunt pe măsura salariului, veți spori probabilitatea ca ei să părăsească în mod voluntar

Recompensați realizările și eforturile, nu aspectul exterior.

compania și, în cele din urmă, veți ridica moralul angajaților mai buni, care vor vedea că primesc un spor adecvat pentru valoarea suplimentară pe care o aduc în companie.

Un subiect care-i irită foarte mult pe angajați este faptul că pot bănui că acordați salariile după felul cum arată, se poartă și vorbesc ei, nu potrivit valorii pe care o aduc realmente în cadrul echipei. Recompensați realizările și eforturile, nu aspectul exterior.

Care este modul cel mai bun de a promova pe cineva ?

Multe companii practică o stratificare explicită, care reflectă statutul oricărui angajat. Promovarea de la un nivel la altul exercită un efect la fel de mare, dacă nu chiar mai mare, asupra moralului ca și salariul. Promovarea persoanelor necorespunzătoare va submina în mod serios încrederea echipei în judecata dumneavoastră și, în același timp, va reduce motivarea de grup.

Vă sugerez să verificați orice propuneri de promovări solicitând ajutorul câtorva persoane în a căror judecată aveți încredere. Pericolul cel mai mare este de a promova pe cineva care arată mai bine în ochii superiorului, decât în ochii colegilor și ai subordonaților săi. Alt pericol constă în a promova persoanele care au lucrat la proiecte față de care aveați un interes explicit.

Cum să abordați hărțuirile ?

Deosebiți-l pe sfios de ticălos.

Majoritatea hărțuirilor se clasifică în două categorii foarte distincte, pe care le etichetez drept cea a *sfioșilor* și

cea a *ticăloșilor*. *Sfiiciunea* se datorează insuficiențelor persoanei care hărțuiește. Dacă cineva este imatur sau inadecvat din punct de vedere sexual, îi poate face pe reprezentanții sexului opus să se simtă foarte neplăcut. Dacă cineva provine dintr-o cultură sau a primit o educație în care intoleranța era firească, este posibil să împrumute șabloane verbale și obiceiuri intolerante, fără a fi răutăcios în sine. *Ticăloșii* sunt aceia care utilizează sexul sau alte forme de hărțuire, de exemplu intimidarea, pentru a-și impune puterea și voința asupra altora. Nu cred că este greșit să fiți rezonabil de tolerant față de sfioși, dar ticăloșii trebuie înfruntați. Vor exista totuși multe cazuri în care persoanei hărțuite îi va fi foarte greu să știe dacă trebuie să-și înfrunte hărțuitorul. De exemplu, dacă un hărțuitor sfios îi face existența insuportailă cuiva, unica alternativă poate să fie înfruntarea acestuia. Țineți minte de asemenea că unii hărțuitori sfioși vor răspunde pozitiv când sunt înfruntați. Dar cum puteți să înfruntați hărțuirea ?

Înfruntarea hărțuirii inacceptabile

Probabil că opinia mea cea mai controversată este că persoanele care depun plângeri oficiale de hărțuire suferă mult pentru curajul lor și aș recomanda ca aceasta să fie realmente ultima cale de atac. Abordarea cea mai eficientă pe care am văzut-o este ca persoana în cauză să-l înfrunte ferm și impasibil pe agresor cu fiecare ocazie când este hărțuită *și să-i ceară să înceteze.* Ținând seama de faptul că hărțuirea „ticăloșilor" este asociată de obicei puterii și urii, această abordare nu-i

îngăduie hărțuitorului decât o satisfacție minimă de pe urma acțiunii sale.

Ca manager, ar trebui să abordați problema hărțuirii în cadrul echipei, de câte ori o sesizați; când șeful îi spune cuiva să înceteze, poate avea mai multă autoritate decât persoana hărțuită. În plus, ca manager dețineți avantajul de a vă găsi într-un pericol mai mic dacă va trebui să depuneți o plângere oficială de hărțuire în numele unui subaltern, decât s-ar găsi acesta dacă ar face-o personal.

10 Să știți, să faceți, să spuneți

Sunt foarte conștient de limitele acestei cărți. Este foarte ușor să discuți despre management în principiu... dar nu întotdeauna este la fel de ușor să aplici principiile în lumea reală. Pentru a vă ajuta să treceți peste prăpastia dintre teorie și practică, vă ofer o serie de scenarii desprinse din realitate, completate cu discuții legate de felul în care ați putea aborda aceste situații.

Scenariul 1

Un membru al echipei, să-i spunem „A", se plânge de hărțuirea sexuală venită din partea unei persoane „B".

Aceasta este o situație care trezește probabil groaza în inimile tuturor managerilor.

Să începem cu ceea ce-i spuneți lui „A" când acuzația este formulată prima oară. Important este să nu afirmați

prea multe până nu discutați cu autoritățile relevante și întreprindeți unele investigații. Pe de altă parte, dacă lucrurile nu merg prea bine, tot ceea ce ați spus, *inclusiv ce n-ați spus*, poate fi utilizat ca dovezi împotriva dumneavoastră. La prima întâlnire vă sugerez să faceți următoarele:

- Culegeți cât mai multe informații de la reclamant. Retrageți-vă într-un loc privat și încercați să obțineți toate informațiile posibile. Nu vă simțiți stânjenit să le puneți întrebări explicite legate de date, cuvinte folosite, presupuse contacte fizice etc., deoarece asemenea informații sunt esențiale pentru verificarea adevărului afirmațiilor reclamantului. Când întrebările sunt explicite, trebuie să evitați să ajungeți la nivelul de detalii care v-ar putea face să fiți suspectat ca obsedat sexual.
- Asigurați reclamantul că asemenea plângeri sunt privite cu toată seriozitatea în companie, că veți solicita imediat recomandările departamentului de resurse umane și că veți parcurge regulamentul de ordine interioară al companiei pentru a vă asigura că plângerea va fi tratată cu toată atenția.
- Întrebați reclamantul dacă dorește să întreprindeți imediat vreo acțiune; verificați dacă este în stare să suporte situația curentă pentru alte câteva zile, în timp ce puneți rotițele în mișcare.

Vă sugerez să vă feriți de următoarele:

- În timp ce vă exprimați înțelegerea pentru suferința reclamantului, nu trebuie să dați nicio indicație că și dumneavoastră considerați că plângerea este justificată. Țineți minte că îi datorați lui „B" prezumția

de nevinovăție până la proba contrarie (vorbesc în termeni morali, nu în termeni pur legali).

- Nu dovediți niciun fel de semne de ostilitate.
- Nu încercați să-l convingeți pe reclamant să renunțe la plângerea sa; în același timp, nici nu trebuie să fiți văzut că-l încurajați să depună o plângere oficială.
- Încercați să evitați a promite că veți întreprinde orice acțiuni explicite până nu aveți ocazia de a discuta cu consilierii de la resurse umane.
- Evitați orice contact fizic sau orice acțiune care ar putea fi interpretată *oricum* drept comportament inadecvat.

Deloc surprinzător, următorul pas constă în a parcurge regulamentul de ordine interioară al companiei (dacă acesta există), pentru ca apoi să anunțați departamentul de resurse umane și să-i cereți sfatul. Vreau să vă subliniez foarte clar: trebuie să faceți exact ce vi se spune, fiindcă orice altceva vă va expune personal.

Este dificil să oferiți mai multe sfaturi generale, deoarece vă veți afla la discreția procedurilor specifice prin care compania dumneavoastră abordează astfel de reclamații. Există totuși trei direcții în care eu personal am descoperit că managerul poate fi de ajutor.

Pe cât posibil, aflați ce dorește reclamantul să se întreprindă.

Nu este atât de simplu pe cât pare. Unii subalterni vor dori încetarea hărțuirilor. Alții vor simți că trebuie neapărat să facă o plângere oficială pentru a-l opri pe „B" să mai procedeze în felul respectiv și cu alte persoane.

Poate fi posibil ca „A" să solicite despăgubiri sau penalizarea lui „B". Cunoașterea dorinței lui „A" poate avea efect asupra modului în care compania abordează reclamația, însă adesea companiile nu descoperă această informație esențială.

Verificați dacă reclamantul poate face față stresului.

Mulți suplicanți găsesc procedura reclamării foarte stresantă și aveți datoria să vă asigurați că îi pot face față.

Suplicanții găsesc procedura reclamării foarte stresantă.

Este posibil ca ulterior „A" să-și schimbe opinia cu privire la ceea ce dorește să obțină ca rezultat al reclamației sale și poate să vrea ca dumneavoastră, sau altcineva, să discute cu „B" în scopul stopării presupusei hărțuiri. Odată ce a fost pus în mișcare procesul oficial, acesta poate fi foarte greu de oprit. Dacă însă vorbiți răspicat, veți fi de obicei ascultat.

Asigurați-vă că și acuzatul este tratat imparțial.

În mod neintenționat, multe companii tind să-l favorizeze pe reclamant. În interesul aplicării justiției, trebuie să insistați ca acuzatul să nu fie presupus vinovat până ce vina a fost dovedită fără urmă de îndoială.

Scenariul 2

Ați fost adus pentru a redresa o echipă neperformantă și constatați că principala problemă este constă în plecarea unei persoane creative importante.

Aceasta este o problemă foarte dificilă. Presupunând că nu veți redirecționa activitățile echipei astfel

încât rolul creativ să devină mai puțin important, pașii pe care i-aș recomanda sunt:

- În primul rând, trebuie verificat dacă în echipă nu există cineva care să poată prelua rolul rămas vacant.
- Dacă o asemenea persoană nu există, va trebui să stabiliți cât de mult vă puteți permite să cheltuiți pentru un suplinitor.
- După aceea poate fi util să contactați persoana care a plecat și să vă interesați dacă n-ar dori să revină – de ce a plecat? Îi puteți spune că dumneavoastră sunteți acum la conducere și că lucrurile se schimbă. Dacă nu dorește să revină, o puteți întreba dacă nu cunoaște pe cineva interesat de vechiul său post.
- Adesea, puteți avea mai mult succes dacă oferiți o oportunitate unui talent în ascensiune, decât dacă încercați să recrutați pe cineva deja consacrat.
- Aflați cine din echipă are o bună rețea de contacte și folosiți-le pentru a-i aborda în mod direct pe potențialii candidați.
- Finalmente, puteți utiliza anunțurile publicitare și „vânătorii de capete". Sugerez ca în anunțurile publicitare să includeți ceva care să sugereze că abilitatea creativă este la fel de importantă ca și experiența îndelungată și să includeți, de asemenea, un domeniu salarial larg.

Scenariul 3

Un client are pretenții nerezonabile de la un membru al echipei.

În mod evident veți face tot ce puteți pentru a vă proteja echipa de solicitările nerezonabile, dar, până la urmă, va trebui să decideți dacă veți pune pe primul loc echipa sau clientul. Un manager iscusit poate totuși să evite de obicei luarea unor decizii atât de drastice:

- Puteți discuta cu respectivul membru al echipei și veți afla dacă există vreun mod în care el poate să abordeze pretențiile nerezonabile. Țineți minte că nu-i nimic rău în a-l mitui: îi puteți oferi zile libere după ce termină cu clientul respectiv, o primă sau stimulente de natură non-financiară.
- Puteți discuta cu clientul pentru a-l determina, cu abilitate, să se comporte mai rezonabil. De exemplu: „Sunt îngrijorat că presiunea pe care lucrarea aceasta o exercită asupra echipei mele ar putea prejudicia calitatea muncii pe care o facem pentru dumneavoastră; credeți că există vreun mod prin care am putea reduce această presiune ?"
- Îi puteți rula pe membrii echipei prin postul care are de-a face cu clientul dificil.

Dacă trebuie să faceți o alegere între echipă și clientul respectiv, nu este o rușine să recunoașteți puterea acestuia

Nu este o rușine să recunoașteți puterea clientului.

din urmă – un client neplăcut, dar marginal, vă ușurează sarcina de a pune echipa pe primul loc. Subordonații vor înțelege

că vor avea de suferit de pe urma pierderii unui client-cheie, așa că s-ar putea să accepte să susțineți un client important, însă dificil.

Scenariul 4

Un membru al echipei vă declară că nu poate face față muncii sale.

Ar trebui să-i fiți de-a dreptul recunoscător că a avut curajul să vină și să vă spună adevărul acesta. Este important să abordați situația astfel încât să încurajați, nu să descurajați, alte persoane să procedeze la fel.

Există trei scenarii probabile:

- Persoana în cauză are realmente prea multe de rezolvat și a ajuns în stadiul iepurașului care rămâne hipnotizat în bătaia farurilor unui automobil care se apropie. Soluția evidentă este să-i analizați sarcinile și să le ierarhizați, astfel încât să știe ce elemente poate abandona sau transfera altora.
- Persoana în cauză nu-și poate îndeplini în mod corect o parte a sarcinii sale. Poate fi vorba despre ceva foarte simplu, de pildă despre necesitatea unui curs de instruire, dar este mai probabil ca persoana respectivă să efectueze o activitate pentru care are prea puține aptitudini. De obicei, soluția cea mai bună este schimbarea încadrării.
- Este vorba despre un strigăt de ajutor care nu are legătură cu activitatea profesională a persoanei. Va trebui să descoperiți problema reală.

Scenariul 5

Echipa are un termen final urgent și trebuie să lucreze cu program prelungit pentru a-l respecta.

Sunt multe lucruri pe care le puteți face pentru a fi de ajutor:

- Chiar dacă nu lucrați în mod direct la proiectul respectiv, ar merita să vă prelungiți și dumneavoastră programul, dar v-aș sugera să vă vedeți de problemele propriii, nu să trageți cu ochiul peste umărul subalternilor.
- Puteți asigura un mediu încurajator. De exemplu, vă puteți asigura că toți mănâncă în mod corespunzător și puteți chiar să procurați mâncarea. Șeful pus în slujba echipei este un simbol foarte puternic.
- Puteți acționa ca susținător al managerului de proiect. Deoarece toți muncesc din răsputeri, se poate ca pădurea să nu fie văzută din cauza copacilor. Ocazional, îi puteți convoca pe toți pentru a verifica dacă activitatea este eficientă. Puteți, de asemenea, să vă folosiți de perspectiva individului din exterior pentru a sesiza cum pot fi desfășurate resurse suplimentare și pentru a identifica riscurile neobservate.
- Puteți observa când oamenii sunt prea obosiți pentru a mai lucra eficient și să-i trimiteți acasă să se odihnească – cu taxiul, dacă este necesar.
- Poate cel mai important este faptul că trebuie să preluați conducerea dacă devine clar că termenul de predare nu va fi atins și să hotărâți fie să

predați mai puțin la momentul respectiv, fie să negociați o prelungire judicioasă a termenelor.
- După ce lucrarea s-a terminat, nu uitați să le mulțumiți oamenilor și să-i recompensați.

Scenariul 6

Un membru al echipei lucrează permanent cu program prelungit și refuză să încetinească ritmul.

În cele din urmă, fiecare individ are dreptul de a-și stabili prioritățile. Dacă tiparul său de activitate îl împinge către prea multe greșeli, sau în cazul în care îi determină un comportament antisocial, cum ar fi iritabilitatea crescută, va trebui să insistați să lucreze mai puțin; totuși, în majoritatea cazurilor lucrurile nu vor sta așa. Eu am obținut succes prin două metode. Ocazional, puteți încerca să veniți seara târziu la birou și să trimiteți persoana acasă. Străduiți-vă s-o convingeți să-și ia câte o zi liberă – astfel de persoane își pot aranja adesea agenda de lucru pentru a-și elibera complet o zi pe care pot s-o petreacă în sânul familiei.

Scenariul 7

În birou urmează să se producă o schimbare majoră.

Glumind, aș putea sugera să vă căutați o cască de protecție! Aproape nimic altceva nu trezește pasiuni mai încinse decât modificările de la locul de muncă. Spațiul respectiv este considerat, pe bună dreptate, de către personal ca fiind esențial atât pentru productivitatea sa, cât și pentru calitatea vieții. Dacă la aceasta

adăugați sentimentul mai puțin nobil de teritorialitate și statut, veți obține un amestec potențial exploziv.

Metodele care am văzut că au succes sunt:

- Găsiți un personaj cu un statut paternal care este plăcut și respectat de echipă și încredințați-i conducerea schimbărilor. Oamenii vor avea tendința să se comporte mult mai bine dacă o asemenea persoană controlează modificările care survin. Alternativa este să preluați personal conducerea schimbării și să vă plasați astfel autoritatea înapoia deciziilor.
- Asigurați-vă că, în urma schimbării, dumneavoastră personal vă alegeți cu ceva mai puțin atractiv. De exemplu, managerul meu a mutat o echipă din niște birouri individuale excelente într-un spațiu deschis și, afirmând că va sta el însuși în spațiul deschis (fără să ocupe un birou de tip „acvariu"), s-a bucurat în continuare de respectul deplin al echipei.
- Aveți grijă ca principiile alocării spațiului să fie clar formulate și riguros aplicate. Dacă alocarea spațiului se va face în funcție de cerințele postului fiecăruia, fără să aibă vreo relație cu statutul personal, anunțați acest principiu și respectați-l.
- Asigurați-vă că subordonații beneficiază de timp suficient pentru a se obișnui cu planul propus. Nu-i anunțați în ultima clipă că va avea loc o mutare. Oamenii au nevoie de timp ca să se adapteze la ideea schimbării.

În birou urmează să se producă o schimbare majoră.

Scenariul 8

În echipa dumneavoastră este transferat un individ neperformant de mult timp.

O acțiune corespunzătoare, și inteligentă, constă în a cere sfatul departamentului de resurse umane cu privire la felul în care trebuie să tratați persoana respectivă. Astfel, vă va fi mai ușor dacă va trebui ulterior să implicați departamentul respectiv.

În primul rând ar trebui să-l abordați pe individ fără prejudecăți. Nu este imposibil ca el să fi lucrat în posturi nepotrivite sau într-un mediu inadecvat.

Fiți foarte precis în stilul de management pe care i-l aplicați lui. Anunțați-l clar ce se așteaptă de la el și încercați să-i stabiliți obiective realiste, măsurabile.

Dacă aveți temeri cu privire la rezultate sale, întrebarea cea mai importantă este dacă va trebui să abordați problema exact la fel cum ați proceda cu oricare alt subaltern al dumneavoastră. Astfel, veți cunoaște clar timpul pe care l-ați acorda în mod normal cuiva să rezolve o problemă înainte de a decide să aplicați procedurile companiei pentru lucrul cu indivizii neperformanți – *sunteți cumva mai puțin răbdător cu cineva care obține rezultate slabe în mod repetat* ? Cereți-le subordonaților să decidă cât timp puteți să-i acordați individului pentru a-și îmbunătăți rezultatele.

Scenariul 9

Un muncitor vă anunță că a perforat un container cu deșeuri toxice.

Există unele probleme în privința cărora nu vă puteți permite să vă asumați riscuri, iar în vârful listei figurează protecția muncii. Cu excepția cazului în care aveți motive foarte serioase să credeți că muncitorul se înșală, ar trebui să evacuați imediat zona și s-o izolați. După aceea, ar trebui să vă anunțați oamenii care se ocupă cu protecția muncii. Dacă nu căpătați un răspuns instantaneu, aduceți neîntârziat problema la cunoștința departamentului de protecția muncii. Dacă nici astfel nu obțineți rezultate rapide, escaladați ierarhia managerială.

Scenariul 10

Suspectați că un membru al echipei ia mită de la un furnizor.

Un lucru important pe care trebuie să-l știți este când e indicat să acționați pe răspunderea dumneavoastră și când să chemați „experții". Acesta este unul dintre cazurile despre care ar trebui să înștiințați prompt departamentul de resurse umane, care ulterior vă poate îndruma către pază sau direct către poliție. O regulă fundamentală este că orice acțiune care ar putea sfârși la tribunal trebuie să meargă direct la experți, ale căror sfaturi vă sugerăm să le urmați neabătut.

Scenariul 11

Persoana pe care o folosiți ca director intern de resurse umane demisionează.

Dacă există un înlocuitor capabil, situația este ca și rezolvată. Problema apare atunci când nu aveți pe cineva pregătit pe care să-l puneți în loc. Cel mai bine, de obicei, este să lăsați postul vacant, acoperindu-l chiar dumneavoastră până apare ceva. Într-adevăr, este necesară destulă încredere pentru a lăsa nerezolvată o problemă dificilă „până apare ceva"..., dar adesea este mai bine decât să luați o decizie greșită.

Scenariul 12

Un proiect important se confruntă cu probleme majore.

Prima întrebare pe care trebuie să v-o puneți este dacă managerul de proiect necesită ajutor. Dacă el este unul dintre cei mai buni oameni ai dumneavoastră,

puteți să-l întrebați direct și să-i preluați sugestiile. În caz contrar, trebuie să decideți singur strategia pentru rezolvarea problemei.

Un rol important pe care puteți fi nevoit să-l jucați constă în a vă asigura că au fost întreprinse măsurile tranșante corespunzătoare. Așa cum am menționat mai devreme, este ușor de subestimat viteza și forța cu care trebuie să reacționați față de o problemă.

De asemenea, poate fi necesar să adoptați un rol foarte public în abordarea clienților afectați de problemă; adesea, veți descoperi că echipa implicată este mai concentrată în direcția soluționării problemei decât în cea a rezolvării efectelor pe care aceasta le exercită asupra clienților.

Scenariul 13

Un membru-cheie al echipei îi irită pe ceilalți coechipieri prin lipsa sa de tact.

Soluția evidentă în cazul acesta este cea mai bună: explicați-le tuturor celor implicați cum sunt percepuți de cealaltă parte. Altă metodă utilă este să vă arătați în mod vizibil iritat de ambele părți; declarațiile de felul „Nu-mi pasă cine are dreptate și cine greșește! Nu mă aștept să fiți toți prieteni între voi, dar mă aștept să acționați toți ca niște profesioniști!" pot ajuta la dezamorsarea tensiunilor.

Nu uitați că într-o echipă este firesc să existe un anumit nivel de tensiuni și că rareori va fi posibil să îndepărtați toate tensiunile respective – mai curând, va trebui să le gestionați.

Scenariul 14

Managementul vă anunță că trebuie să le comunicați subalternilor unele date despre care credeți că sunt incorecte.

Am dorit să includ acest scenariu din două motive. În primul rând, fiindcă nu știu care este răspunsul. În al doilea rând, fiindcă bănuiesc că nu există un răspuns corect. Ba chiar suspectez că nu există niciunul bun.

Eu mi-am început cariera ca simplu cercetător științific, pentru ca apoi să ajung manager. Unul dintre lucrurile care m-au izbit a fost că-mi fusese mult mai ușor să știu dacă făceam o treabă mai bună în calitate de cercetător, decât în calitate de manager. Cercetător fiind, puteam de obicei să-mi măsor într-un fel sau altul calitatea activității. Nu același lucru se poate spune și despre management. În general, lumea managerilor nu este în alb și negru, ci în tonuri de gri intermediare. În acest scenariu particular, există tonuri de gri-întunecat. Dacă susțineți linia conducerii, vă periclitați reputația pentru onestitate. Dacă vă formulați îndoielile, compania vă va acuza, pe bună dreptate, de lipsă de loialitate. Când cade „cap" câștigă ei, când cade „pajură" pierdeți dumneavoastră.

Totuși, ce aș face eu în această situație? Aș prezenta datele așa cum le-am primit și aș preciza că bănuiesc că-i mai mult decât pare la prima vedere, dar că vom cunoate perspectiva de ansamblu abia în timp.

Scenariul 15

Aveți în echipă un manager de proiect cu o abordare foarte relaxată față de managementul său, care nu pare să se îngrijoreze atât cât ar trebui cu privire la predarea proiectelor la timp și

în cadrul bugetului. El a condus mai multe proiecte care, în ciuda temerilor dumneavoastră, au fost finalizate la timp și în cadrul bugetului. Îi repartizați acestui individ un proiect foarte important și foarte vizibil din punct de vedere public ? Dacă o faceți, impuneți elemente de control suplimentare ?

Am întâlnit situația aceasta de mai multe ori. Într-un capitol anterior am spus că atunci când delegați o sarcină, delegați și capacitatea de îndeplinire a sarcinii respective într-un mod diferit față de cel în care ați proceda personal. Când am afirmat asta, am avut în minte faptul că planul ales pentru atingerea obiectivului poate să difere substanțial de cel pe care l-ați fi creat dumneavoastră. Consider că acest principiu se extinde și pentru alte domenii în care autoritatea delegată este exercitată într-un mod diferit de al dumneavoastră. Mai cred că oamenii au dreptul de a fi judecați potrivit rezultatelor pe care le obțin și în cazul în care trecutul acestui manager de proiecte dovedește că s-a încadrat de fiecare dată în limitele de timp și bani, atunci el are dreptul la încrederea dumneavoastră. Deși afirm asta, am constatat că-mi este imposibil să nu fiu foarte atent în demersul de examinare a progresului unor asemenea persoane, pentru a mă asigura că nu-mi voi pierde somnul din cauza lor.

Scenariul 16

Vă duceți să vă luați o cafea și găsiți un grup din echipă care glumește pe seama unei încălcări serioase a regulilor de protecția muncii.

Ca regulă generală, cred că managerii nu ar trebui să-și piardă cumpătul. Mai consider că ar trebui să vă criticați subordonații numai între patru ochi. Există

totuși cazuri în care regulile generale nu se aplică. Personal, cred că mă pot compara cu o rachetă cosmică ce se ridică de pe rampa de lansare. Flagelarea verbală a tuturor față de o asemenea încălcare crasă a conduitei corespunzătoare ar fi pe deplin cuvenită și ar arăta că nu tolerați ca echipa să se comporte în acest fel.

Un scenariu asociat...

Scenariul 17

Întâmplător, nimeriți într-o situație în care este clar că un membru al echipei își intimidează un coleg.

Aș fi tentat să-l mustruluiesc în public pe individul care intimidează, dar cred că ar fi mai bine să discut cu el între patru ochi. N-aș fi deloc îngrijorat dacă limbajul corpului meu mi-ar trăda furia. Deoarece problema se reflectă neplăcut asupra culpabilului, cred că ar fi mai bine dacă am rezolva-o în particular.

Pe de altă parte, cu privire la scenariul în care aud o glumă cu tentă rasistă, cred că ar fi mai bine ca admonestarea să aibă loc în public. Proferarea unei glume rasiste dovedește o incredibilă lipsă de judecată, dar mulți dintre cei care v-ar putea auzi dojana ar gândi: „Slavă Domnului că n-am spus-o eu...". De aceea, umilirea suferită în public de cel vinovat ar fi de natură temporară. În situația referitoare la intimidare, l-ați fi putut afecta pe o durată mai mare.

Scenariul 18

Șeful vă cere să faceți ceva despre care credeți că este în interesul său, dar care va afecta compania.

Nu există un răspuns simplu pentru această problemă, așa că voi încerca să disec răspunsurile potențiale și să analizez motivele pentru care ați putea alege diverse variante.

Mi se pare că ar exista patru răspunsuri posibile, cu grade diferite de eficacitate:

1. Vă conformați fără să protestați.
2. Îi spuneți șefului că solicitarea lui vă stânjenește și încercați să-l atrageți într-o discuție care sperați să ducă la retragerea cererii.
3. Refuzați solicitarea, explicând în mod politicos de ce considerați că ea ar fi nepotrivită.
4. Întrebați-l pe șeful șefului, sau pe altă persoană cu autoritate, ce ar trebui să faceți.

Cum vă alegeți răspunsul? Din păcate, aceasta este una dintre acele situații care nu poate fi ori albă, ori neagră – cel mai probabil, va avea o iritantă nuanță de gri.

Un factor-cheie este gravitatea pericolului în care vă puteți pune compania dacă îndepliniți ordinele șefului. Dacă este ceva minor, poate fi justificată o acțiune mai puțin extremă; dacă însă compania ar fi afectată în chip major, ori dacă solicitarea este imorală sau ilegală, atunci unicul răspuns acceptabil este cel de la nr. 4. O altă întrebare bună pe care v-o puteți pune este: „Dacă va afla șeful șefului meu, cât de furios va fi pentru că nu l-am înștiințat cu privire la această situație?".

Al doilea factor-cheie va fi personalitatea șefului. Dacă este o persoană autoritară, predispusă la a purta ranchiună, poate că ar fi mai bine să alegeți fie un răspuns foarte slab (nr. 1), fie unul foarte puternic (nr. 4).

Dacă este o persoană destul de rezonabilă, ar putea fi adecvat răspunsul nr. 2. Dacă este destul de slab și laș, ar putea avea succes răsunsurile de la nr. 2 sau nr. 3.

Îmi pare rău că nu vă pot oferi sfaturi mai precise, însă un motiv pentru includerea acestui scenariu a fost acela de a vă arăta că vor apărea momente când vă veți trezi în situații în care nu pot exista câștigători și în care va trebui să alegeți dintre mai multe opțiuni aparent neatrăgătoare.

Scenariul 19

Acesta este o continuare a scenariului 18. Decideți că ceea ce vi se cere este atât de serios, încât trebuie să-i raportați superiorului șefului dumneavoastră direct. Acesta însă nu vrea să știe nimic și vă spune că trebuie să decideți singur.

Am separat acest scenariu de cel anterior, întrucât apreciez că aici este implicat un principiu important. În opinia mea, dacă raportați în mod oficial o problemă, dar nu se întreprind niciun fel de măsuri de soluționare a ei, atunci v-ați eliberat de orice responsabilități față de companie. Insistențele ulterioare vă pot aduce rapid reputația de scandalagiu și vă pot afecta realmente cariera.

Dacă nu aș căpăta un răspuns satisfăcător de la superiorul șefului meu, fie aș îndeplini solicitarea șefului, fie aș refuza. Dacă problema ar fi una care poate afecta exclusiv compania, probabil că aș da curs solicitării șefului. Dacă mi s-ar cere să fac ceva imoral sau ilegal, aș refuza și aș explica în mod politicos motivul de a proceda astfel. Dacă șeful ar insista, i-aș cere să-mi dea instrucțiunile în scris – de obicei, așa ceva l-ar opri. Dacă șeful mi-ar transmite instrucțiunile în scris, mi-aș consemna refuzul tot în scris

și i-aș expedia șefului, cu o copie pentru superiorul său. În asemenea momente este foarte util să fii membrul unui sindicat și cu certitudine l-aș contacta pe reprezentantul sindicatului meu pentru sfaturi. Acțiunea aceasta va face ca viitoarele relații cu șeful dumneavoastră să fie foarte încordate, totuși, există momente când trebuie să vă ridicați la înălțimea principiilor și acesta este unul dintre ele.

Scenariul 20

Aveți un șef nou, care se dovedește a fi un micro-manager ce se implică permanent în chestiuni inutil de detaliate.

Aș dori realmente să vă pot asigura că răspunsul potrivit este să-i spuneți șefului să nu vă mai bată la cap. Abordarea aceasta este foarte riscantă și, chiar dacă șeful vă înțelege mesajul fără să întreprindă măsuri punitive, probabil că nu-și va schimba comportamentul. În timp, este posibil să dezvoltați reciproc o relație care să vă îngăduie să-i analizați critic tendința spre micro-management. Dacă nu veți reuși acest lucru, sau până la dezvoltarea acestei relații, va trebui să vă descurcați în limitele situației existente.

Trebuie să înțelegeți și, dacă este necesar, să determinați echipa să înțeleagă că nu puteți face prea multe în această privință; încercați să evitați să vă stresați pentru ceva ce nu puteți schimba.

Există totuși două lucruri pe care le puteți încerca pentru a diminua rezultatele...

În primul rând, aveți grijă ca toate aspectele financiare ale echipei și toate problemele cu impact asupra rezultatului final să fie în perfectă ordine. Acesta este unul dintre modurile cele mai bune pentru a liniști un

micro-manager și a vă asigura protecție dacă el începe să vă critice – rareori va fi atacat cineva care predă lucrarea la timp și în cadrul bugetului.

În al doilea rând, înmânați-i lunar șefului un raport scris despre progresul înregistrat. Acest raport va oferi simultan reasigurarea poziției sale (îi va aduce șefului o vizibilitate publică suplimentară) și, pentru dmneavoastră, protecția de a fi evidențiat din timp zonele de risc.

Un scenariu asociat...

Sfat de mare succes

Trebuie să știți când să puneți lucrurile pe hârtie. Dacă apreciați că o problemă poate „exploda" la o dată ulterioară, asigurați-vă că ați semnalat situația prin documente sau mesaje de e-mail la care puteți face referire în viitor. Merită, de asemenea, să țineți un jurnal în care să puteți nota detaliile în ordine cronologică. Jurnalul meu m-a scos de atâtea ori din necazuri, încât nu-mi precupețesc niciodată efortul de a-l completa zilnic.

Scenariul 21

Aveți un șef nou, care vă învinovățește, în loc să vă susțină, atunci când lucrurile merg prost.

Sfatul meu este identic cu cel oferit în cadrul scenariului anterior, cu o completare.

Fiți foarte conservator în întocmirea bugetului, deoarece șeful nu vă va susține dacă nu veți atinge o țintă ambițioasă. De asemenea, aveți grijă să nu predați mai mult decât trebuie, altfel șeful vă va spori obiectivele pentru anul viitor. Este relativ ușor să transferați veniturile dintr-un an în cel următor, pentru a vă

apropia mai mult de buget, iar în anul următor puteți chiar dumneavoastră să oferiți un obiectiv bugetar mai ridicat, știind că deja l-ați atins parțial.

Puteți adopta o abordare similar conservatoare pentru termenele finale și obiectivele care apar în decursul anului.

Concluzii

Nu puteți învăța managementul dintr-o carte, dar puteți obține o cunoaștere mai bună a motivului pentru care unele acțiuni au succes și altele sunt, aproape garantat, sortite eșecului. Nu trebuie să implementați totul imediat – doar să încercați unele idei noi și să vedeți dacă ele funcționează în cazul dumneavoastră.

Eu abia am trecut dincolo de nivelul de suprafață în domenii ca marketingul și planificarea afacerii și sper că și dumneavostră vă veți simți motivat să continuați să citiți alte cărți despre subiectele respective.

Sarcina unui manager și conducător este destul de descurajantă. Cartea aceasta încearcă să arate cât de importante sunt nivelurile inferioare de management dintr-o companie pentru sănătatea ei financiară și pentru bunăstarea personalului. Unul dintre scopurile mele în scrierea cărții a fost acela de a spori sentimentul de mândrie al managerilor față de activitatea lor. La urma urmelor, managementul de mare succes este ușor de înțeles, dar foarte greu de practicat.

Mult noroc!

Index

A
abordarea de tip *calea corectitudinii 191*
abordarea încărcării 227
accentuarea atuurilor 196
acțiunile post-concediere 31
activitățile necalificate 64
adaptarea
  schimbarea 229-230
  și cultura 83
adjuncții 129
agenții de vânzări 112-115
ajutorul 63
ambientul 82-83
ambientul 82-83, 105
ambiția 210-211
amenințările
  cedarea în fața 33-34
  spre autoritate 179
  cu demisia 179
angajarea 79-82
așteptările de rezultate importante 17
apărarea cauzelor pierdute 180-181
arhitectura software-urilor 100-101
aroganța 200
asistenții generali 129
asprimea 193
avocații 94

B
biroul deschis 83, 105
birourile
  schimbarea 229-230
  și cultura 82-83, 105
blândețea 193
Build to Last 59

C
câștigarea respectului 19
capacitățile 150
cauzele pierdute 180-181
cele mai rele caracteristici ale unui manager 209

cerințele nerezonabile
ale clienților 226-227
charisma 54
clienții 170
care o „îmbrățișează
din prima" 139
pretenții nerezonabile
226-227
comportamentul
comportamentul
acceptabil 18
comportamentul
consecvent 41-42, 67, 72
comportamentul
personalului creativ 104
și învățatul 57
și personalitatea 58
controlul
autoservire 90, 237-239
stabilirea de așteptări
ridicate 18
comportamentul egoist 64,
90, 237-239
comportamentul
necuvenit 25
a se vedea disciplina
compromisurile 67
comunicațiile 21-24
concedierea, *a se vedea*
procedurile de concediere
concentrarea 196
conceptul de cont bancar 53
conducătorii autoritari 55-56
conducătorii tineri 61-62
conducerea 51-69
adaptarea la situații 62
conducătorii autoritari 55
conceptul contului
bancar 53
charisma 54
și cultura 73-74, 189-190
definirea 52-53
repartizarea
oamenilor-cheie60
singurătatea
conducătorilor 65
miturile și prejudecățile
54-56
cultul personalității 56-59
organizarea echipei 59-61
și viziunea 52, 66
conducătorii tineri 61-62
a se vedea și delegarea
conflictul 237
susținerea cauzelor
pierdute 180-181
amenințările cu demisia
179
confruntarea
problemelor 200
consilierii experți 87-91
conspirațiile 179-180
consultanții 106-112, 134-135
consultațiile 22

controlul costurilor 139, 150
controlul relaxat/strict 75,
167
corectitudinea 31, 193-194,
224
crearea de valoare 73
criticile 18, 20, 25-26
personalului
experimentat 62
criza managementului 94,
134
cultul personalității 56-59
cultura 33, 71-85
alinierea culturii
și conducerea 75
cultura învinovățirii
181-182, 198-199
modificarea unei culturi
75, 76-84
elitismul 76
cultura existentă 72-73
extremismul 73-74
și mediul înconjurător
82-83, 105
culturile extreme 73-74
curajul 208

D

dăruind pentru a primi 201
deciziile neinspirate 56
delegarea 54, 58-60, 77-78,
127-135, 236
și managementul crizelor
134-135
definirea succesului
și eșecului 133-134
și interferența 132,
197-198
sarcinile pentru delegare
127-130
și încrederea 131
subminarea oamenilor
132-133
demisiile
subordonaților-cheie 233
amenințările cu demisia
179
denumirea unui brand 157
deschiderea 20-21
dezvăluirea de informații
20-21, 90
dezvoltarea subordonaților
36-39
dezvoltarea unei propuneri
de afaceri 144
dimensiunile strategiei
150-151
diplome 116
diplome universitare 116
disciplina 18, 24-25
persoanelor creative 104
discreția 147
discriminarea, *a se vedea*
hărțuirea 48

distracția și relaxarea 45-46
diversificarea 174
diversitatea în echipe 200-201
dorința de a fi iubit 65, 209

E
echilibrul dintre viața profesională și personală 46-47
echipele neperformante 205-207, 224-225
economiile 154
elementele de control 75, 131-132, 167
elementele de control financiar 124-126, 208
  întocmirea bugetului 241-242
  controlul costurilor 139, 150
  economiile 154
elitismul 76
emoții 177-178
entuziasmul 165
eșecul propunerii de afaceri 141, 145
erorile 64
  ca oportunități 172
evaluare 36-39
evenimentele sociale 65, 83-84
evoluția strategiei 152
examinarea rezultatelor echipei 167
exemplul personal 18, 207-208
expertul mistic 88
extrapolarea 173
extremele spectrului 192

F
feedbackul 18, 209
flexibilitatea 140
foile de calcul electronic 124-125

G
glumele rasiste 236-237

H
hărțuirea 48, 218-220, 221-223
  abordarea stresului 224
  tratamentul corect al acuzatului 224
  colectarea informațiilor 222
  glumele rasiste 237
hărțuirea sexuală, *a se vedea* hărțuirea
hotărârea 208

I
ierarhizarea sarcinilor 122-123

imaginea brandului 150, 157
imitatorii rapizi 143, 149
importanța managementului 211-212
indisciplina 183
informarea personalului cu date false 235
informația 90
informațiile
  informarea subordonaților cu date false 235
  dezvăluirea completă 20-21
informațiile confidențiale 20, 214
inițiativele 184-186
inițiativele bazate pe zvonuri 184-187
inițiativele de deturnare 185
integritatea 190-191, 208, 212
interdependențele 189-190
intervenția 132, 197-198
interviul de despărțire 209-210
interviurile
  de despărțire 209-210
  de angajare 81
  de concediere 30-31
intimidarea 65-66, 237
intoleranța 84

Î
îmbunătățirea 209-210
îmbunătățirea rezultatelor 209-210
împărțirea între casă și muncă 46-47
împuternicirea 43-44
încrederea 41, 52
  și delegarea 131
  a dărui pentru a primi 201
  și comportamentul egoist 64
  în oamenii necuveniți 41, 208
înregistrările scrise 241
întocmirea bugetului 241-242
învățarea 57

J
jargonul 88-89
judecata 194
jurnalele 241
justificarea acțiunilor 63

L
laudele 18
laudele și învinovățirile 39
  cultura învinovățirii 181-182, 198-199
letargia 105
limitele de performanță /comportament 18

linia corporativă 20
lipsa de respect față de experți 88
luarea deciziilor 62
  deciziile neinspirate 56
  consultațiile 22
  concentrarea 196

M
managementul managerilor 177-184
  amenințările cu demisia 179
  păstrarea calmului 177-178
  amenințările la adresa autorității 179
managementul proiectelor 203-205, 235-236
  rezolvarea problemelor 233-234
  proiectele software 94-102
managementul riscului 93, 151, 153
managementul timpului 76-77, 121
managerii de nivel mediu 178
managerii de redresări 205-207, 224-225
managerii orientați spre acțiune 45
manipularea 19-21
manipularea morală 19-21
mărcile înregistrate 143
mărimea unei echipe 129-130, 169
marketingul 156-158
marketingul de nișă 158
mentalitatea de pistolar 107-108
mesajele e-mail 22, 122, 241
micro-managementul 67, 197-198, 240-241
mita 233
modestia 201-202

N
nedivulgarea informațiilor 20, 90
neglijarea binevoitoare 45
nemulțumirea subordonaților 78

O
ședințele 23, 44
oferit ca exemplu 18, 207-208
onestitatea 20-21, 64-65, 171, 201
opiniile despre stilul de management 17
oportunitățile „acționați sau pieriți" 151
organizarea echipelor 59-61, 121-135

suportul administrativ 130
clădirea structurii unei echipe 127
și consultanții 134
adjuncții 129
echipele neperformante 205-207, 224-225
elementele de control financiar 124-126
asistenții generali 129
ierarhizarea sarcinilor 123
mărimea unei echipe 129-130, 168-169
managementul timpului 121
a se vedea delegarea

P
paradoxurile 56
pasiunea 138, 154, 191-192
păstrarea subordonaților 82
patentele 144
percepțiile 198
perioadele de probă 28
persoanele creative102-106, 224-225
  comportamentul 104
  și disciplina 104
personalitățile adversative 93
personalitățile competitive 108
personalitățile obsesive 103-104
personalul de suport 115-118, 184
personalul IT 94-100
  problemele de securitate 99
personalul nemulțumit 78
planificarea succesiunii 34
planurile de dezvoltare a carierei 36-39
plasarea subordonaților-cheie 60
politețea 40, 193
politica internă 43, 212
politica ușii deschise 40
predictibilitatea 67
prezentarea 159-165
  prezentările-fulger 143, 163
  entuziasmul 165
  erorile 165
  repetițiile 161-162
  cercetarea și documentarea 159
  punctele de vânzare 164
  sesizarea întrebărilor 160
  prezentările scrise 162
primele 78, 115, 186-187
primii pe piață 143, 149
principiile managementului oamenilor 18-19
principiile și integritatea 190-192, 208

principiul lui Pareto 139, 169, 195
problemele
  neglijența binevoitoare 45
  explicarea pentru experți 88
  înfruntarea 200
  în proiecte 233-234
  soluțiile la modă 89-90
problemele cu personalul 34-36
  neperformant 18, 24-28, 193, 231-232
procedurile 77-78, 166-169
procedurile de concediere 24-25, 28-31
  acțiunile post-concediere 31
  interviul de concediere 30-31
procedurile ușoare de management 60-61
procesele ascendente 168
procesele descendente 168
produsele și serviciile 138
  mesajul de marketing 156
proiectele software 94-102
promisiunile 40-41
promovările 78, 218
propunerile de afaceri
  publicitatea negativă 149
  punctul de rentabilitate 146
  propunerea de a cumpăra 142-143
  schimbarea 140
  eșecul 141, 145
  imitatorii rapizi 143, 149
  primii pe piață 143, 149
  păstrarea discreției 147
  protecțiile 144
  refuzul 170
  dezvoltarea 144
  sursele de suport 148
  confirmarea 147
propunerile de cumpărare 142-143
protecția muncii 232, 236-237
protejarea unei propuneri de afaceri 143
publicitatea 158
publicitatea proastă 149
punctele de vânzare 164
punctul de rentabilitate 146
puterea
  clădirea unei baze de putere 213
  puterea liberă 181
  sexul și puterea 47

R

răbdarea 27-28
ranchiunele 26
rapoartele de progres 241
raportarea superiorilor 155
reacțiile exagerate 44-45, 213

recomandări 141
  consilierii experți 87-91
refuzul 170
regula de aur 17-18, 190
relațiile 150-151, 184
relațiile cu publicul 158
relaxarea și distracția 45
remunerarea, *a se vedea* salariul
repartizarea subordonaților 37-38, 60
repetarea unei prezentări 161-162
respectul 52, 59, 66-67, 193-194, 213
  și iubirea 65, 209
  lipsa de respect față de experți 88
  a dărui pentru a primi 201
  respectul de sine 27
  și personalul de suport 117-118
  câștigarea respectului 19
respectul de sine 27
rezultatele
  rezultatele acceptabile 18
  așteptările de rezultate excelente 18

S

salariul 78, 108-109, 214-218
  primele 78, 115, 186-187
  și confidențialitate 214
sarcinile managerilor 123-124
schimbarea unei culturi 75, 76-84
schimbările pieții 155
scuzele 40, 64
secretarele 184
securitatea IT 99
serviciile de consultanță prin uniformizarea serviciilor 111
serviciile, *a se vedea* produse și servicii
sesizarea întrebărilor 160-161
sesizarea oportunităților 151
sexul și puterea 47-48
simularea 57-58, 190-191
singurătatea conducătorilor 65
solicitarea de ajutor 183
soluțiile la modă 89-90
spațiul de manevră 183
stabilirea de așteptări ridicate 18
standardul ISO 9001 181-183
stimulentele și primele, *a se vedea* salariul 42-43, 78, 115, 186-187
strategia de afaceri 150-156, 170, 208

dimensiunile strategiei 150-151
oportunitățile „acționați sau pieriți" 151
evoluția 152
schimbările pieții 155
entuziast 154
raportarea către superiori 155
managementul riscului 153
sesizarea oportunităților 151
strategia, *a se vedea* strategia afacerii
subminarea oamenilor 132-133
subordonații de susținere mare 34-36
subordonații de valoare mică 34-36
subordonații experimentați 60, 173
subordonații neperformanți 18, 24-28, 193, 231-232
subordonații-cheie 32-34
conflictul cu alți membri ai echipei 234
repartizarea 60
demisiile 233
mită 233
suportul administrativ 130
surmenajul 194-195, 229
surprizele 41
suspiciunea subordonaților 19-20
susținerea 89
susținerea pentru o propunere de afaceri 148

T
talentele 237-238
tehnica „momeală și înlocuire" 111
temele de management 189-202
aroganța 200
cultura învinovățirii 181-182, 198-199
interdependențele 190-191
diversitatea în echipe 200-201
extremele spectrului 192
înfruntarea problemelor 200
concentrarea 196
dăruirea pentru a primi 201
regula de aur 17-18, 190
modestia 201, 202
integritatea 190-191, 208, 212
judecata 194
micro-managementul 67, 197-198, 240-241

excesul de muncă 194-195, 229
principiul lui Pareto 139, 169, 195
entuziasm 138, 154, 191-192
percepțiile 198
utilizarea atuurilor 196
principiile 190-192, 208
asprimea 193
corectitudinea 191
tendințele 173
termenele finale 42, 228-229
trainingul 117
tratamentul egal 31-32

Ț
țintele 26, 42-43, 185-186

U
utilizarea atuurilor 196

V
validarea unei propuneri de afaceri 147
veștile rele 22
vizibilitatea 66, 133
viziunea 52, 66

25 lei

Prezentări de mare succes oferă o mulțime de tehnici testate, venind din partea celor mai celebri prezentatori și, cel mai important, încurajări care să vă transforme într-un prezentator excepțional – drumul dumneavoastră începe aici ! Oricare v-ar fi nivelul actual, puteți învăța să fiți un prezentator bun și, sperăm, excepțional. Sunt expuse toate aspectele unei prezentări, astfel că veți învăța nu numai detaliile tehnice ale „asamblării", ci și arta susținerii ei.

Interviul pentru obținerea unei slujbe este un lucru important – o slujbă nouă vă poate impulsiona cariera și afecta întreaga viață. Bazată pe cercetări reale asupra a ceea ce caută recrutorii, aceasta este cartea care dezvăluie felul în care cei care conduc interviurile decid pe cine doresc să angajeze și cum să vă asigurați că persoana aceea veți fi dumneavoastră. Este un ghid clar și concret, cu sfaturi utile, exemple și recomandări din partea celor care cunosc subiectul cel mai bine – intervievatorii.